



準備段階から子どもたちが使い方やルールづくりに参画

JR 南武線の津田山駅から徒歩 5 分の場所にある「川崎市子ども夢パーク(以下、夢パーク)」。1 万 m² の広大な敷地には大きな滑り台やどろんこ遊び、水遊びができるスペースなどがあり、まさに子どもの秘密基地だ。夢パークは、「川崎市子どもの権利に関する条例」に基づいて、2003 年 7 月に開設され、認定 NPO 法人「フリースペースたまりば」と財団法人によって運営されている。また夢パークの中には、学校の中に自分の居場所を見出せない子どもや若者たちが集う「フリースペースえん」がある。

川崎市は全国の自治体に先駆け、2000 年 12 月に「川崎市子どもの権利に関する条例」を公布し、翌年 1 月に夢パーク構想を発表した。夢パーク所長の友兼大輔さんは、大学生の時に市民公募で運営準備委員会の委員となり、オープン後も NPO 法人として運営に携わっている。「子どもの声を聞くことが前提にあり、委

員は子ども 34 人、大人 16 人の構成でした。オープンまでの 1 年半、子どもたちと部屋の使い方やルール、必要な備品、オープニングイベントの内容などを話し合いました」と友兼さんは当時を振り返る。

子どもが主体者という考え方は、夢パークの運営にも貫かれている。ふらっときた子どもが 1 人でもいられるように場所貸しなどはしていない。友兼さんは「僕らの仕事は、指導することではなく、子どもたち一人ひとりが安心してチャレンジできる環境を整えることです。今は、成功をプラス評価し過ぎることで、失敗のマイナス評価が強すぎると感じています」という。また「コロナ禍で、保護者にとって重要なのが学校の保育機能でした。本来、学校は子どもの学びの場です。学校でも家庭でも子どもが主体者になれない現実があります」と指摘する。コロナ禍でも子どもの居場所づくりを確保するために夢パークの運営は継続された。



子どもの自由な発想で、遊び、学び、つくり続ける施設



川崎市子ども夢パーク
神奈川県川崎市

人を支え、思いをつなぐ場のつくり方 ④

「つなぐFM」では、4回の連載を通して、利用する人や命あるものに大切な日常を提供するさまざまなファシリティを紹介し、それらの役割やマネジメントに携わる人の思いや課題をお伝えします。

企画・構成：重網鉄哉、仲田裕紀子



2



3



- 1 泥んこ遊びや水遊びもできるプレーパーク
- 2 スタジオや創作スペース、全天候型広場なども完備
- 3 自分らしくいられる場
- 4 子ども夢パーク Map

4

遊具を含めたファシリティは、毎日の点検が基本

夢パークでは、資材や工具を使い、秘密基地や遊具を自由につくれる。つくった構造物を残すか、壊して片づけるかは子どもたちと話し合って決める。遊具を含めたファシリティは、スタッフが毎日、点検する。「私たちの日常は、常に子どもの様子を見ながらファシリティをチェックする『ながら点検』です」。安全な場所をつくるためには、子どもの危険感知能力に訴えることが大事であり、デザインの力が役立つという。危険はリスクとハザードで考える。挑戦するリスクは取り除かないが、子どもたちが予測できない隠れた危険、ハザードは取り除く。遊具の補修もスタッフが行う。「遊具はつくって終わりではありません。鉄製のジャングルジムのような常設の大型遊具は直せませんが、シンプルな木組みの遊具は自分たちでつくって直せますし、子どものニーズに合わせて変えていくこともできます」と友兼さん。

子どもの居場所づくりを広めるために

日本が国連の子どもの権利条約を批准して今年で30年。2023年4月には「こども基本法」が施行された。「国でも法律が整備され、こども家庭庁ができ、やっとここまで来たという気持ちとこれからだという思いがあります」と友兼さんという。開設して20年以上になる夢パークには、現在でも多くの見学者が訪れる。昨年、視察・見学・実習・取材など200件以上の問い合わせがあった。

最後に友兼さんは「市内7つの区に夢パークがあることが理想ですが、それは簡単なことではありません。中学校区ごとにある子ども文化センター（児童館）をつなぎ、子どもが自由に選べるようにするといった運営も考えられます。今後も、子どもの居場所づくりのためにできることはやっていきたいと思っています」。夢パークは、一人ひとりの子どもたちが自分らしくいられるように願う地域や大人たちの思いもつないでいる。

FM思考で多様な働き方を支え、価値創造を促す

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営手法。

2020年に経済産業省が公表した「人材版伊藤レポート」は、人的資本経営の重要性を示した資料です。一橋大学CFO教育研究センター長(当時)の伊藤邦雄先生が座長を務める「人的資本経営の実現に向けた検討会」が取りまとめた報告書であり、人的資本経営に必要な3つの視点(Perspective)と5つの共通要素(Common Factors)を取り上げている点が特徴です。同レポートは、世界的な潮流になりつつあった人的資本経営への注目が日本国内で高まる契機になりました。さらに2022年には「人材版伊藤レポート2.0」が公開されました。

2023年3月期決算からは、上場企業を対象に「人的資本」に関する情報開示が義務化されるなど、人的資本への取り組みは、企業にとってますます重要になっています。

ファシリティマネジメントは、これまでも働き方や心身の健康、ダイバーシティ、エンゲージメントなどを重要なテーマとして取り組んできました。これらは、経営戦略に紐づく人的資本経営と大きくリンクしています。FM部門が人事や経営企画、財務部門と連携してFM施策を進めることで、人的資本経営の実現、さらには企業や社会の持続的な成長に貢献できます。

今号の特集では「人的資本経営に貢献するFM」をテーマに、さまざまな企業の取り組み事例をご紹介します。

	これまで	これから
人材マネジメントの目的	人的資源・管理 人的資源の管理。オペレーション志向・投資ではなく「コスト」	人的資本・価値創造 人的資本の活用・成長。クリエイション志向。「投資」であり、効果を見える化
アクション	人事 人事制度の運用・改善が目的。経営戦略と連動していない	人材戦略 持続的な企業価値の向上が目的。経営戦略から落とし込んで策定
イニシアチブ	人事部 人材関係は人事部任せ。経営戦略との紐づけは意識されず	経営陣(SC)/取締役会 経営陣のイニシアチブで経営戦略と紐づけ。取締役会がモニタリング
ベクトル・方向性	内向き 雇用コミュニティの間質性が高く、人事は囲い込み型	積極的対話 人材戦略は価値創造ストーリー。投資家・従業員に積極的に発信・対話
個と組織との関係性	相互依存 企業は囲い込み、個人も依存。硬直的な文化になり、イノベーションが生じにくい	個の自律・活性化 互いに選りあい、ともに成長。多様な経験を取り込み、イノベーションにつなげる
雇用コミュニティ	囲い込み型 終身雇用や年功序列により、囲い込み型のコミュニティに	選び、選ばれる関係 専門性を土台にした多様でオープンなコミュニティに

図表 人的資源から人的資本 「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書—人材版伊藤レポート 2.0—」(2022年5月・経済産業省)をもとに作成

CONTENTS

● 企業事例 1

多様な人財が生き生きワクワクと働くオフィスを目指して

白石 雄一郎 株式会社野村総合研究所

P10



● 企業事例 2

スタートアップにおけるキャリア形成支援と資格取得補助

野島 剛 株式会社トドケール

P14



● 企業事例 3

オフィスに出社する意味

— 自律と信頼をベースとしたExperience Placeへの挑戦

赤松 光哉 富士通株式会社

P18



● 企業事例 4

「人材」の価値を高める新たなファシリティマネジメントへ

佐方 圭二 イオンディライト株式会社

P22



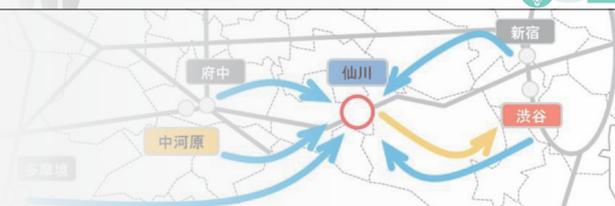
● 企業事例 5

仙川キューポートのファシリティマネジメント

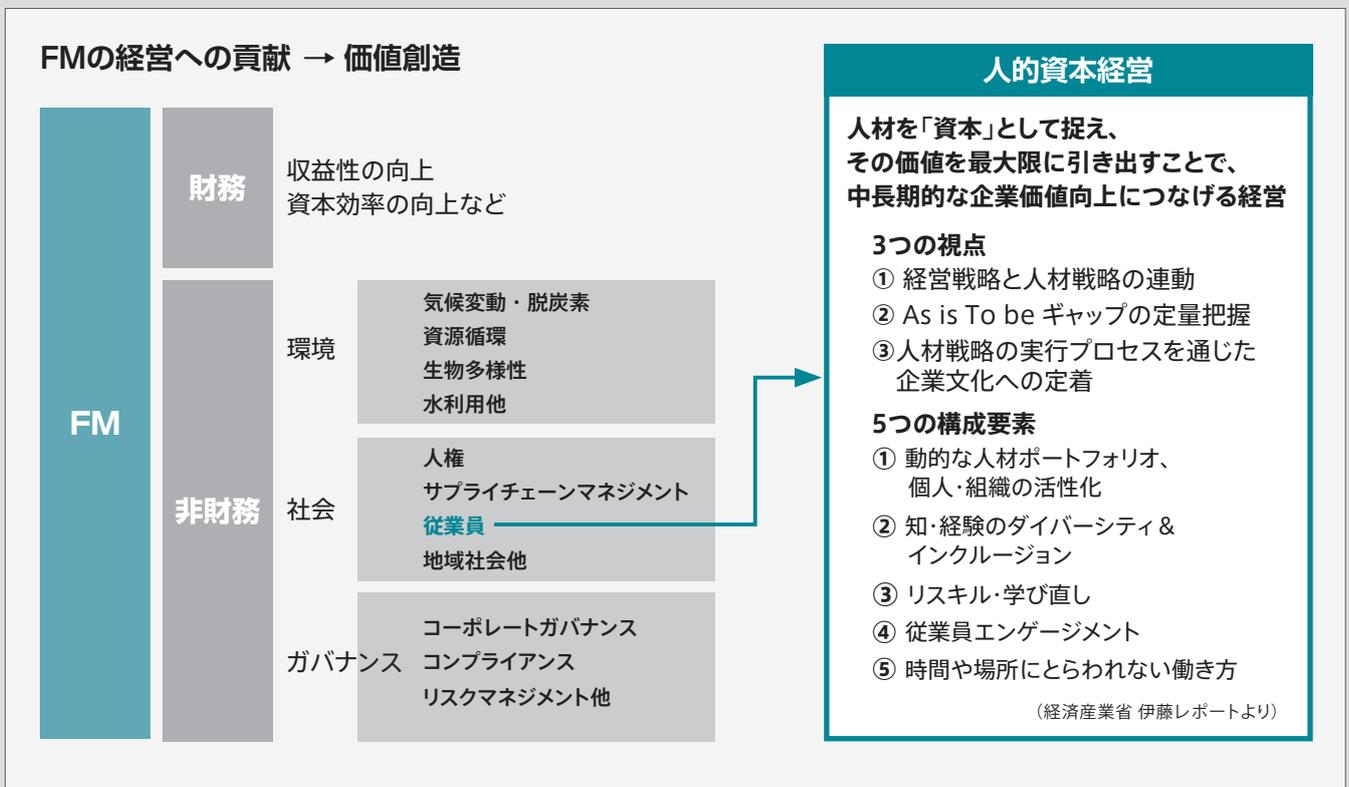
— 仙川キューポートで展開するSDGs、健康経営、地域交流・貢献

榊原 宗敏 キューピー株式会社

P26

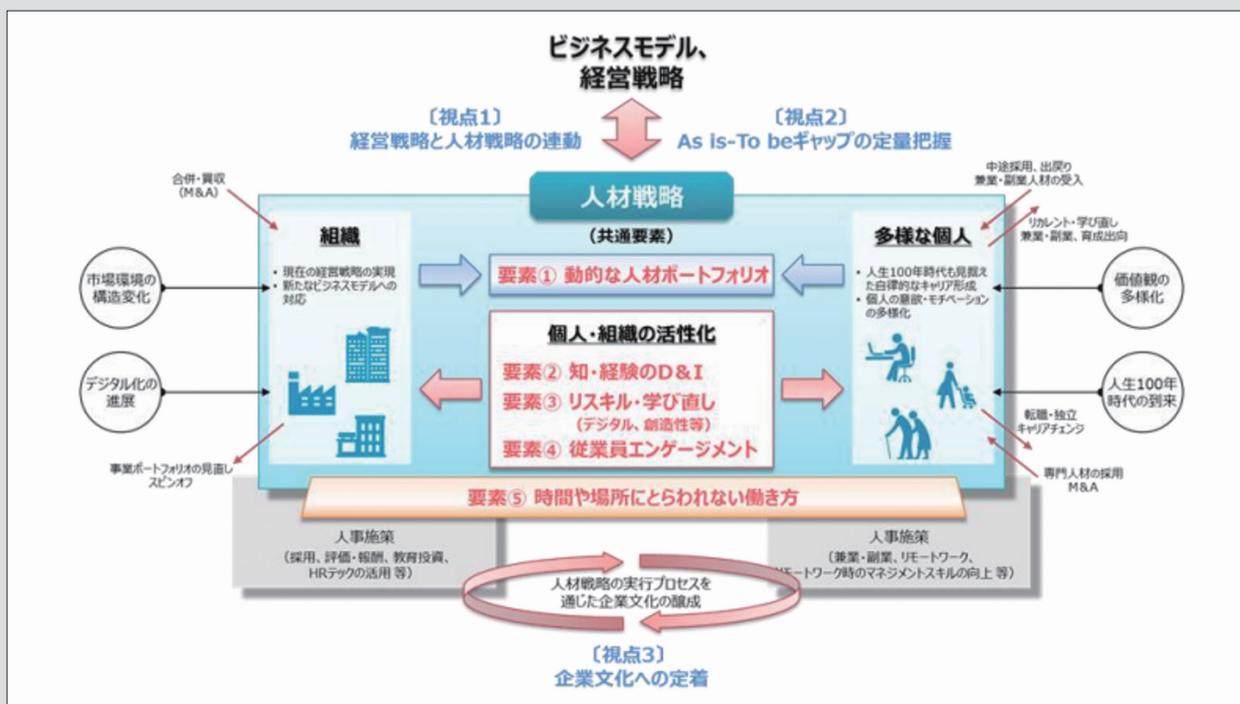


近年では、サステナビリティの観点から、企業の評価は定量的な財務指標だけでなく、非財務であるESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みも重視されるようになりました。人的資本経営は非財務の領域ですが、人材を資本ととらえ、戦略的にマネジメントすることで、個人と組織を活性化させ、エンゲージメントも高まります。その結果、企業価値向上や持続的な成長をもたらすという好循環が生まれます。



図表 FMの経営への貢献

価値創造プロセスモデルの一例



図表2 「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書－人材版伊藤レポート2.0－」(2022年5月・経済産業省)より

ISO 30414(人的資本に関する情報開示のガイドライン)

2018年12月に国際標準化機構 (ISO) が発表した人的資本に関する情報開示のガイドライン。内部及び外部のステークホルダーに対する人的資本に関する報告のための指針であり、労働力の持続可能性をサポートするため、組織に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることを目的として発表されました。ISO30414では、以下の11の指標があります。

指標	概要
1. コンプライアンスと倫理	ビジネス規範に対するコンプライアンスの測定指標
2. コスト	採用・雇用・離職等の労働力コストに関する測定指標
3. ダイバーシティ	労働力とリーダーシップチームの特徴を示す指標
4. リーダーシップ	従業員の管理職への信頼等の指標
5. 組織文化	エンゲージメント等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6. 健康、安全	労働安全衛生に関連する指標
7. 生産性	人的資本の生産性と組織パフォーマンスに対する貢献をとらえる指標
8. 採用・異動・離職	人事プロセスを通じ適切な人的資本を提供する企業の能力を示す指標
9. スキルと能力	個々の人的資本の質と内容を示す指標
10. 後継者計画	対象ポジションに対しどの程度承継候補者が育成されているかを示す指標
11. 労働力	従業員数等の指標

企業事例 1

多様な人財が 生き生きワクワクと働く オフィスを目指して

野村総合研究所



白石 雄一郎

しらいし ゆういちろう

株式会社野村総合研究所
総務部総務企画課 エキスパート
認定ファシリティマネジャー

はじめに

最近、昭和にフォーカスしたテレビドラマが話題になり、懐かしく昔話をする世代や新たな発見をする世代など多様な反応があったことは記憶に新しいところです。

「多様な働き方」。最近よく耳にする言葉ですが、昭和時代には「多様な働き方」は存在しなかったのでしょうか？

先日、ベトナムでの鉄道旅行の際、山間部に住み込み、手旗信号で列車運行を支える職員の姿を見ました。遠隔監視が進む現代の日本では、数十年前には見かけなくなった光景ですが、それらの仕事はなくなったわけではありません。制御機器を含めて、仕事の場所が「現場」から「オフィス」等に置き換わっただけであり、同じように見えるオフィス内でのPC作業も実はさまざまな作業内容があることを再認識しました。

野村総合研究所（以下、NRI）でも、さまざまな職種、多様な人財が働いており、「多様な働き方」の中で事業を展開しています。そのオフィスにおける取り組み事例を紹介します。

NRIの事業とそこで働くひとびと

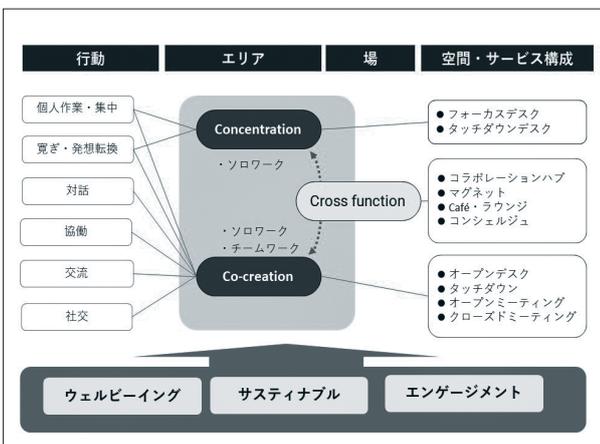
「多様な人財が生き生きワクワクと働くオフィス」への取り組み事例の紹介にあたり、その前提となる事業内容と、事業ごとの働き方のイメージを少しだけ紹介させていただきます。

NRIでは、大きく以下の4つの事業セグメントを軸に、社会変革を実現するために事業を展開しています。

「コンサルティング」業務では、活発なチームでの議論を通じて、分析を加えてアウトプットを作成することが多くあります。チーム内対話とドキュメント作成が重視されており、コロナ禍でのテレワークからオフィスへの回帰が顕著です。

「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」のシステム開発系業務では社員と協力会社との協働が不可欠です。ゼネコンとサブコンのような協働作業が自社オフィス内で行われるイメージです。セキュリティ要件が異なる執務スペースで個別に作業を進めつつ、システムの要件やプロジェクトの進捗確認のための密なコミュニケーションが重要です。オフィス内での会議やWeb会議などが重要な要素となります。

「IT基盤サービス」では、以前は客先で行われていたコ



図表1 共用執務席構成の考え方



図表2 高集中エリアのコンセプト

ンピューターの監視や保守業務も、現在は自社オフィスで行うことが増えています。監視業務には複数のモニター画面や特殊なキーボードなどが必要なこともあり、各人が使いやすいようにカスタマイズ要望もあります。

営業や本社管理職種を含めると約 15,000 人が東京や横浜の事業所ビルで働いています。自身のスキルやナレッジの探求に向かう職員が多く、それをサポートする制度や社風が醸成されているように感じます。それらの多様な人材が活躍し、それぞれの業務における柔軟で創造的な働き方が実現できるようなオフィスづくりを目指しています。

オフィスサービス提供と改善方針

NRI では、オフィスにかかるコストは各事業部からの利用課金によって賄われています。具体的な課金方法と特徴は以下の通りです。

①事業本部の専有利用執務席：面積に基づく課金

職種によってファシリティへの要求が異なるため、一定の設置基準を設けています。座席に対する会議室の数や Web 会議ブース数、会議室のモニター仕様などの基準での提供です。最近では ABW (Activity Based Working) の浸透に伴い、集中席やハイデスクなどの選択肢も増やしています。基準内であれば課金単価内での対応が可能ですが、基準外の変更についても事業本部が費用を負担するかたちでのカスタマイズを許容しています。最近では、Web 会議ブースの追加購入が増えています。

②テンポラリーに共有利用する全社シェアスペース：

利用者人数に基づく課金

共有利用する執務席では、利用者が高いパフォーマンスを発揮できるように ABW を前提として、「コンセントレーション」と「クリエイション」の業務シーンに大別した全社シェアスペースを提供しています (図表 1)。

その他に、Cafe (社食、写真 1)、ステアラウンジ (中階段を活用したラウンジスペース) なども執務用途で利用できます。

③会議室など利用者が利用する施設：個別に受益者課金

ペーパーレスが定着しており、会議室には 65 インチモニターとマイクスピーカーを標準設置しています。共用の接客や社内会議室には予約表示システムを導入しており、大規模会議室で AV 操作や Web 会議接続に困った場合には IT 駆けつけサービスなども利用できます。

運用改善の工夫

上記の基準や施策については、各本部の管理業務者で構成する「オフィス自治会」で確認し、PDCA サイクルを回しています。この「オフィス自治会」という名称は、「時の上長」の提案によるものですが、ユーザー側の参加意識を高める役割を果たしています。

最近の改善事例紹介

前述のようなオフィスサービスの提供は「ウェルビーイング」「サステナビリティ」「エンゲージメント」といった視点で計画を推進しています。例えば什器の更新では「ウェルビーイング」「サステナビリティ」の視点で評価



写真1 横浜の社内Caféエリア



写真2 高集中エリアとワイドモニター

するとどうなるのか、「エンゲージメント」への貢献があるのかといったレビューを重ねます。基準を作るよりも知見を持ち寄って重ねていく方が、より良い結果が生まれ、より知見が深まるという意識が根付いている会社であることを感じています。

ウェルビーイングへの取り組み

①個室タイプの Web 会議ブースの設置

Web 会議が一般化しており、秘匿な会議やオフィスの静寂性のために個室タイプの Web 会議ブースを相当数設置しています。全社シェアスペースでは、予約制や時間制限を設けて運用していますが、予約しにくい時間帯が増えると利用者の不満につながるため、適切な数量の決定には課題が残ります。

②高集中エリアの構築

2 時間程度の集中作業を想定して、五感に配慮した空間設計（図表 2）を行ったエリアを 60 席ほど配置、利用者満足度は高くなっています。ただ、香りに関しては好みが大きく分かれやすいこと、化学物質過敏等での発作への配慮などの判断から除菌・空気清浄機の機器配置に留めています。（写真 2）

③チーム予約エリアの構築

入社した際にチームがまとまって座る席がないとの声もあがっており、出社を制限する要素を低減する目的で、チーム予約エリアの構築を試行しています。特段の特徴的な設備はありませんが、平均的なチーム人数に併せて、4 人島と 6 人島を組み合わせて予約できるように準備中です。



写真3 レディースルーム

④社外シェアオフィスサービスの導入

顧客先への出向時等にテンポラリーに利用できるシェアオフィスサービスを、鉄道系、不動産系の複数事業者と契約しています。利用料は利用者別に集計し、各本部署の事業費用として毎月請求する管理形態をとっています。

⑤その他設備

モニターについてのユーザー要望は非常に強く、ウルトラワイドモニターを順次導入しています。複数のファイルを横並びで表示できるため利用者の満足度は高いです。ただし、一面を縦使いにして縦スクロールが多い開発コードを表示し、もう一面で資料を横使いで表示するなど、より自由度が高い 2 面モニターに対する需要も根強くあります。

ウェルビーイングに対する取り組みは、従業員が作業効率や生産性向上を実感でき、利用者満足度は高くなっています。（図表 3）

サステナビリティへの取り組み

①女性活躍をサポートするレディースルームの設置

NRI では、女性社員の活躍をサポートするために休養室とは別に「レディースルーム」を設置しており、このスペースは、生理など女性の体調不良時に利用できる場所と位置付けています。以前は主に搾乳目的の「マザーズルーム」として整備されていましたが、一時的な休息で体調回復が見込める場合にも気軽に利用できるように見直しを行いました。このプロジェクトには社員の有志が参画し、リラックスできる環境や清潔感に配慮した空間を実現しています。また、部署内の社員が体調不良の同僚



写真4 金曜びーる

を快く送り出せるよう、社内ホームページを通じて定期的な情報発信も行っています。こういった活動を通じてレディースルームは好評な稼働となっており、多くの女性社員に利用されています。(写真3)

②サステナブルな調達

老朽化什器更新ではサステナブル性のある製品を選定することで、社員のサステナブル意識醸成に役立てました。本来は、自動車業界のような中古流通性やアルミ缶のようなサーキュラー生産サイクルの製品を選定しなかったのですが、オフィス関連業界はまだまだ発展途上と感じており、業界並びに利用者全体で取り組んでいく必要があると考えています。

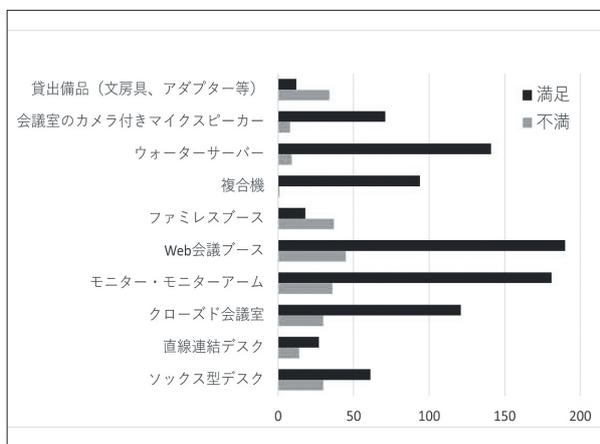
エンゲージメントへの取り組み

①金曜びーるの定期開催

以前からCaféやステアラウンジを活用し、事業本部主導のセミナーやイベントを通じて社員のコミュニケーション促進を図ってきました。最近のテレワーク増加に起因して、よりフランクな対話の場の要望もあったため、Caféにおいて週末にビールを無料提供する「金曜びーる」を試行しました。参加者からは好評だったため、今年度は複数ビルでの月一程度の開催を予定しています。(写真4)

②対話活動深化への取り組み

上記の取り組みとは別に、全社や各事業本部では、事業に関連する対話活動も行われています。コロナ禍によって利用が低下していたCaféも、活発な対話の場として再び活用され始めています。



図表3 ファシリティに関する満足度調査

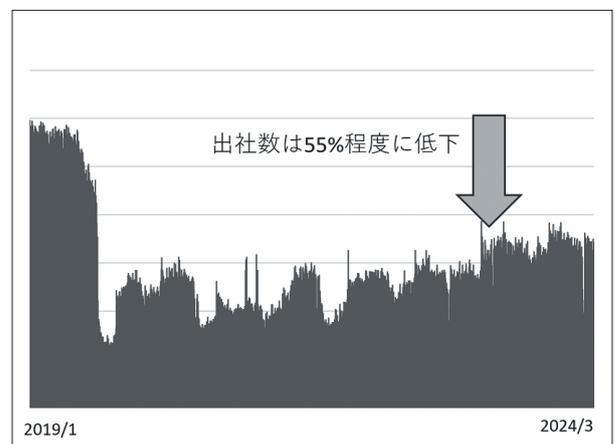
出社率変化への対応

本論から少し離れますが、オフィス座席数のコントロールに「出社数」という新たな軸が加わったことで、インハウスファシリティマネージャーは出社増に起因する増席や増床の要望にドキドキする日々を送っているのではないのでしょうか。私もその一人です。

NRIでの出社数はコロナ前と比べて約5～6割程度に落ち着いておりますが、今後の出社数の動向については常に留意する必要があります(図表4)。前述の通り、事業の専門性から全ユーザーの座席をシェア化することは難しいのですが、全社シェアスペースを「高集中エリア」や「チーム予約エリア」など、少しでも多様な働き方に対応できるようにすることで、ユーザーのパフォーマンス向上とともに、移転や増床までの一定時間の確保に貢献できています。

最後に

多様な人財の高いパフォーマンスを引き出すためには、オフィス設備の充実は重要な要素ではありますが、限界があります。NRIでは社員のエンゲージメントを高め「生き生きワクワクと働く」ために、施設や設備をかつてよく改修するよりも、今ある執務スペース、食堂、会議室をコミュニケーションの「深化」や「場の広がり」につなげることに注力し始めています。これには人事部との連携と調整が必要であり、ファシリティマネージャーの役割は今後も広がっていくと考えています。◀



図表4 コロナ前後での出社率変化

企業事例 2

スタートアップにおける キャリア形成支援と 資格取得補助

トドケール

株式会社トドケールは郵便物や配達物をデジタル管理するクラウドツール「トドケール」およびそれを用いたBPOサービス「クラウドメール室」を提供する会社です。トドケールはオフィス周辺の物流とその内部における処理を連結することで、物理的なモノの受け渡しに掛かる総務やファシリティマネジメントの工数を削減し、柔軟な働き方の推進と新しいオフィスの形を実現することを目指すスタートアップです。トドケールが提供するシステムは大企業を中心に多くの企業様にご利用を頂いており、コンサルティング業、製薬業、製造業やスタートアップまで、多くの企業に導入が進んでいます。

創業者である私は大学卒業後に公認会計士として自らのキャリアを大手監査法人でスタートさせ、10年ほどの会計監査とコンサルティング業務の経験を経て、

米国の大学院に留学し、現地で不動産設備のスタートアップに就職の後、帰国してトドケールを創業いたしました。

資格取得補助制度のご紹介

資格取得補助制度とは、「業務の効率や品質向上に資する知識向上が見込める資格の取得を補助する」福利厚生です。適用対象に明確な基準はないため、「業務の効率や品質向上に資する知識向上が見込める」のであれば、審査の上で認める方針で運用しています。

これまで適用された事例を以下に簡単にご紹介いたします。

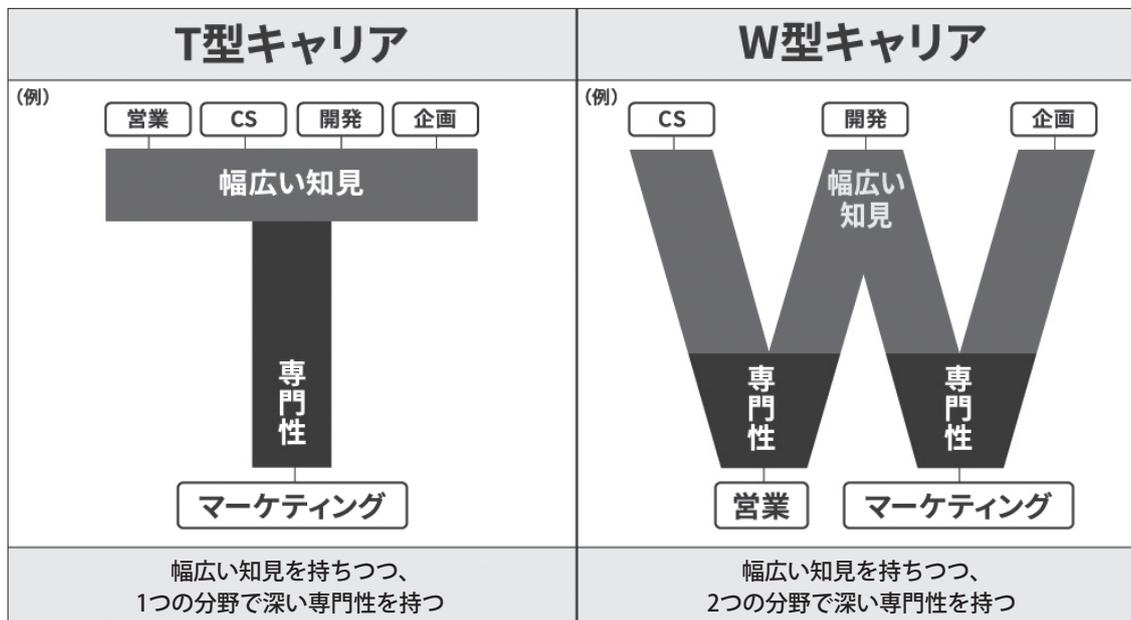
- IPA 技術者試験（IT パスポートなど）
- AWS 認定資格



野島 剛

のじまつよし

株式会社トドケール 代表取締役CEO
認定ファシリティマネージャー



図表1 T型キャリアとW型キャリア

- 認定ファシリティマネジャー

具体的な運用のルールとしては以下のルールが設定されています。

- 同じ資格については年間に1回の受験料のみが補助対象
- 1人当たり年間5万円まで
- 参考書などは会社で購入の上、会社資産として共有

資格取得補助制度を導入した背景と目的

資格取得補助制度を導入した背景としては、私の資格取得によるキャリア開発への信頼と多様な人材ポートフォリオの育成という目的があります。

まずは資格取得によるキャリア開発についてですが、トドケールの代表である私は公認会計士ではありますが、実はそれ以外にもたくさんの資格を持っています。例えば、税理士、証券アナリストや応用技術者そして認定ファシリティマネジャーなどが代表的な例です。他にもいくつか資格を取得していますが、あまり知られていない資格なのでここでの紹介は割愛します。これらの資格を取得した理由は業務に必要に迫られて取得したというよりも、仕事で興味がある分野の勉強を始めるため、時間があつたときに自己研鑽の一環で取得しました。

多くの資格の取得をしていると「資格よりも実務が大切だ」と、実務経験なく複数の資格を持つことを揶揄されることがあります。「実務や経験が大切」という考えには私も賛同するもので、資格を取ったからといって、何かができるようになるとは思っていません。会計分野の最難関に数えられる公認会計士とて、資格があるだけで経理や監査の実務経験がなければ、顧客に価値を提供するような仕事をするのは難しいと考えています。

一方、実務が大切とは思いつつも、未経験業務に

おいては経験があるはずもなく、キャリア開発に必要なのは「知識」と「経験」の両輪だと考えています。コンサルティングの会社に勤めていると、未経験の業界や分野の仕事に突然、関わる 경우가多々あり、未経験の業務にあたる際、何を勉強すればよいかわからない私はとりあえず、業界に関係する資格試験を探し、本を数冊読んで、受験するという行動をとってきました。新しく向き合う業界の基礎的な知識が得られますし、お客さまとの共通の話題になるので、スタート地点に立つという観点では、資格の勉強に意味があったとは思っています。

このように興味があれば勉強して、その後に実務経験を得るという自分の行動指針があり、何を学べばよいのかを判断する勉強の入り口として資格を活用していました。

資格それ自体が私の能力を証明するものではなく、資格を持っているからといって優秀とは限りません。ただし、人は何かを評価する時に過去の実績や勉強の履歴を確認し、そこからその人間性を類推します。例えば、新しい業務を任せるにあたって信頼できるか、一生懸命に学び知識を更新して対応してくれるかなど、資格の存在はその信頼を形成する要素の1つになり得ると思います。

現に、私も未経験ながら応用情報技術者の資格を持っていたからという理由でコンサルティング会社時代にIT系のプロジェクトに携わる機会に巡り合い、ITの領域へと自分のキャリアを広げる機会をいただきました。手前味噌で恐縮ですが、財務会計を専門とする仕事をしながら、自主的にリスキングを繰り返し、取得した知識が経験を積む機会を呼び、また知識が蓄積

され、次の経験を得る機会が得られたと考えています。このように、経験を積むチャンスの呼び水が資格であったという私の経験が資格取得によるキャリア開発の有効性に対する信頼へとつながっています。

資格取得補助制度を創設した背景には多様な人材ポートフォリオの構成という目的があります。正直に言えば、私は人的資本経営という経営スタイルに特別な知見があるわけではありません。しかし、人材不足が叫ばれる中、多額の費用をかけて採用を継続することは、決して効率的ではないことは理解しています。そして、変化が大きくそして早い現代の環境においては、適したスキルがある人材を探して配置するよりも、変化に素早く適応できる人材をポートフォリオとして育成することが会社運営においては効率的だという考えに至りました。

変化に素早く対応できる人材になるために会社の中で推奨されているキャリアは「T型キャリア」と呼ばれ、1つの専門分野を持ちながらも、周辺分野においても経験を積み、頻繁な組織変更や部門横断なプロジェクトにおいても価値を発揮できるキャリアを提唱しています。これにより、最近ではカスタマーサクセスが開発にもっと参加したいという理由でITパスポートや基本情報技術者試験を受けたのちに、プロダクト開発会議に参加したり、営業が導入の際に顧客のセキュリティへの不安に適切に回答したいという理由で個人情報保護に関する資格を取得したりする事例が生まれています。トドケールでは「境界線を越える」という行動指針が設定され、こういった部門横断的な動きをすることが推奨されています。いずれは2つの専門分野を持つ「W型キャリア」が登場する

ことも期待しています。

こういった事例により社員は複数分野の知識を持ち、経験を積み、会社は急な組織変更においても異動先として複数の部署を考慮できるというオプションを持つことができます。外部の人材を採用しなくても良いことを考えれば非常に効率的な人材ポートフォリオを形成しつつあると考えています。また、会社が常に不安定な状態にあるスタートアップにおいては、社員に次の職場探しのためのスキルを身に付けておいてもらうことも重要な要素です。

自主性による対象資格の拡張

資格取得補助制度では「キャリアは自分で作るもの」という考え方のもと、取得したい資格があれば、合理的な説明により承認を得て、どんな資格でも補助の対象とすることができます。

自主的にやりたいと思うことと他者からいわれてやることの間にはモチベーション（やる気）やコミットメント（覚悟）の観点で大きな差が存在し、それらは実行の過程において効果や効率という面で大きな差をもたらす、成果においても同様に差が生まれます。

ゆえに、自主的に何が自分にとって必要なかを考え、必要な資格を申告することは奨励される行動となっており、未来を考えて行動する「未来をみる」という行動指針とその未来のために現状を変える「NO既定路線 NO現状維持」が行動指針としても設定され、自主的なキャリア開発を促しています。

自主性を基本とした働き方とワークプレイス

前述の通り、会社において重視していることは、自

主性を基本に会社を運営することであり、働き方やワークプレイスも会社のカルチャーを体現するよう設計しています。

① 働き方

トドケールには20人程度の従業員がいますが、現在オフィスにデスクは11個しかありません。フルリモートの社員が4名おり、それ以外の社員もハイブリッド勤務でオフィスへの出社はそれぞれの判断に任されています。

設定されているコアタイムに就業していれば、出勤の時間は自由で、各自の業務の開始はその日の個人の事情により異なります。例えば、9時から見込み顧客との商談が入っていれば、8時30分に始業する場合もありますし、お子様の迎えがあれば5時に業務を切り上げて、自宅に帰って業務を継続することもあります。1日8時間という時間もフレキシブルで週40時間の勤務をしていけば、特に働く時間を設定することはありません。但し、1週間の間に終わらせなければならないタスクには責任を持つという前提があります。

② ワークプレイス

トドケールのオフィスは基本的にフリーアドレス制で、固定席がありません。各自は始業とともに契約しているバーチャルオフィスにログインし、オンラインで出社を確認します。もちろん、会議もバーチャルオフィスの中でオンラインで実施します。

会社に届いた書類は弊社の提供するシステムを経由して各社員にPDFで配布され、原本が必要なものに関しては各従業員に転送されます。会社に届いた荷物についても、弊社が提供するシステムを通じて、写真とと

もに通知され、社員は転送や取りに会社に来るという判断を各自で行います。

オフィスという概念にとらわれず、ワークプレイスという概念をもとに働く場所を設計し、自宅や外出先も勤務可能なワークプレイスとして定義しています。DE&Iの観点から、個人的な事情に関わらず、誰もが同様に働くことができる環境の構築を目指し、会社はワークプレイスとして定義した場所で働くことができる機能や環境を整備することに尽力しています。

まとめ

社会の変化により、会社もまた人材に選ばれる時代になったと感じています。その中で、知名度に劣るスタートアップがどのように優秀な人材ポートフォリオを育成できるのかを考え、トドケールはいくつもチャレンジをしてきました。そして、その課題に立ち向かう方法は採用と育成、そして定着にバランスよく費用を配分することだと考えています。

資格取得補助制度は新しい分野の開拓や専門性の深化という意味で育成の手法として機能しており、履歴書に明確に記載できる資格の取得は成長を実感できる体験であり、社員の定着にも効果を発揮します。

人的資本経営に貢献するFMには、育成した多様な人材ポートフォリオの定着のため、会社のカルチャーを体現しつつも、DE&Iを考慮した働き方とワークプレイスの整備に尽力することが求められ、その重要性が増した時代になっていると感じます。◀

企業事例 3

オフィスに出社する意味

自律と信頼をベースとした Experience Placeへの挑戦

富士通



赤松 光哉

あかまつ みつや

富士通株式会社 総務本部
ワークスタイル戦略室 室長
認定ファシリティマネージャー

「なぜ、会社のオフィスに行かなければならないのか?」こんな問いに向き合う日が来るとは思わなかった。

アフターコロナのフェーズに入って1年以上経つが、未だにオフィスに戻したい企業とテレワークを継続したい従業員の綱引きが世界中で行われている。

この働き方の大きな変化は人材の確保、育成にも大きな影響を与えている。富士通においてもオンサイトでの執務とテレワークを組み合わせた Hybrid Work を推進し、ワークスタイル、ワークプレイスの変革のために多くの施策を実施しているが、それはまさに人的資本への投資でもある。

働き方改革「Work Life Shift」

当社では2020年7月より働き方改革「Work Life Shift」を推進してきた。この「Work Life Shift」は「Smart Working (働き方の変革)」、「Borderless Office (働く場の変革)」、「Culture Change (社内カルチャーの

変革)」の3つの変革を柱としており、これらの変革を進める上で、「固定的な場所や時間にとらわれない」こと、「高い自律性と信頼」をベースにしている。

この取り組みは、きっかけの一つとしてコロナの影響があったことは間違いないが、コロナ対策として実施していたわけではないため、少しずつ内容を進化させながら、現在も継続して取り組んでいる。(図表1)

「Work Life Shift」の推進により当社の働き方や企業カルチャーはここ数年で劇的に変化した。現在、富士通において多くの従業員は、個人、チームの状況、その日の目的にあわせて働く場所を自律的に選択している。会社のオフィスに出社する従業員は全体の25%程度であり、それ以外は自宅や外部シェアードオフィス、お客様先や旅行先など様々な場所で働いている。会社のオフィスに出社する際にも以前のように定められた勤務地にだけ出社するということではなく、その日の目的にあわせ様々な拠点に出社している。(図表2)



図表1 働き方改革「Work Life Shift」

なぜ、会社のオフィスに 出社しなければならないのか

2020年当初はオンライン会議の環境も十分ではなく、社内システムへのアクセスや押印作業などの際は出社しなければならないなど、オンラインでの業務には様々な制限があった。しかし現状は、会社のオフィスで働くのもオンラインで働くのも全く差がなく同じ業務が同じクオリティで行えるようになってきている。また、特定のオフィスに出社しなければならない最大の要因の一つであった紙文化についても徹底したペーパーレスを実施し、コロナ前と比較して95%以上の削減を実現した。あわせてオフィスにあった個人のロッカーを廃止し、個人の荷物を会社置くこともなくなっている。

今や当社従業員にとっては、会社の各拠点のオフィス、自宅、外部シェアードオフィス、それ以外の執務可能なエリア、それらすべてが同じワークプレイスであり、同列な選択肢である。当然の話ではあるが、選択肢の一つである以上、従業員は何か明確な目的やメリットがなければ会社のオフィスを選択しない。

オフィスに出社するメリットとしてよく聞くのは、

- ① 部下やチームメンバーの小さな変化に気づける
- ② 仕事の進捗確認や情報共有が容易である
- ③ リアルなコミュニケーションが生み出すセレンディピティがイノベーションをもたらすなどである。

①②はどちらかという企業側（マネジメント層）の都合であるし、メリットだけでなくデメリットもある。③については、多くのオフィス担当者が偶発的な出会いが生まれるオフィスをつくろうと苦心しているが、実際、オフィスでセレンディピティが生まれ、多くのイノベーションが起きている例は稀ではないだろうか。少なくとも当社では上手く行ったといえる例はほとんどない。むしろ偶発的な出会いは実はオンラインの方が生まれやすいとも感じている。

それでは会社のオフィスに出社する必要はないということだろうか。そもそも会社のオフィスは必要なのだろうか。もちろん、セキュリティ上の問題や特別な設備を使う場合など、会社のオフィスでなければ実施できない業務もある。そういったケースを別にしたとしても、少なくとも当社において現段階では、会社のオフィスは必要であると判断している。

20年後、30年後の会社を担っていくα世代やその次の世代には当てはまらないかもしれないが、現状のワーカーにとって、会社のオフィスで得られる経験、体験は企業やワーカー自身の成長にとって欠かせないものであるし、そういう場でなければならないと考える。

Experience Place へのチャレンジ

そのため当社ではオフィスを義務的に出社し執務を行う場「Workplace」から、目的をもって出社し、そこで



図表2 アフターコロナにおけるワークプレイス

の体験が自己の成長やイノベーション創出につながる、経験の場「Experience Place」に進化させることにチャレンジしている。

・自社テクノロジーの体感

手のひらの静脈による生体認証や画像解析技術を活用したオフィスのデジタルツイン化など、お客様に提供前の技術も含め、自社のテクノロジーを大規模に導入することで、従業員は自社のテクノロジーの活用を日常的に体験し、実体験としてメリット、デメリットを把握する。またその体験から新たなビジネスのアイデアを得ている。実際に生体認証を使った新しいコミュニケーションツールやミリ波を活用した会議室管理など、様々な実証実験の場としてオフィスが活用されている。

・リアルコミュニケーションツール「aerukamo」

冒頭にもあったとおり、当社のオフィスは誰がどのオフィスにいつ出社するのかは決まっていない。そのため以前のように会社に行けば、会いたい人に会えるわけではない。会いたい人に会う、思わぬ出会いを創り出すために導入したのがリアルコミュニケーションツール「aerukamo」である。

「aerukamo」は、各個人の予定表から誰がどのオフィスにいつ出社する可能性があるのかを教えてくれる（あくまで可能性であって、確実な情報ではない）。また、自分が「なかま」として登録したメンバーが出社すると教えてくれる。些細なことのようにも思えるが、これらはリアルコミュニケーションの非常に有効なきっかけとなっている。「数年間会ってなかった人に会えた」、「オンラインで

しかやり取りをしていない人に初めて会えた」など、次々に新しい出会いを生み出している。この「aerukamo」は若手社員が発案しスタートしたプロジェクトであるが、ユーザーの共感を呼び、現状では全国の拠点に導入され30,000人以上が利用している。（図表3）

・新たな働き方、コミュニケーションの体験

当社のオフィスには一部の拠点に限られるが、愛犬と働くオフィス「Dog Office」やコミュニケーションツールとしてeSportsを活用する「eSports Room」が設置されている。「Dog Office」では、愛犬と働くことによる利用者のWell-being向上はもちろんのこと、愛犬を通じた新たなつながりが生まれ、「eSports Room」では従業員同士はもちろん、他の民間企業や自治体、アカデミア、従業員家族がeSportsでつながっている。（図表4）

ご紹介したものは会社の施策として提供しているのも一部だが、それ以外にも、従業員自らがオフィスにおいて様々なイベントを仕掛け、人々が集う機会をつくっている。例えば、カメラが得意な社員が様々な拠点に赴き、希望者のプロフィール写真の撮影会を開催したり、部門の垣根を越えて、若手社員同士や日頃オンラインでやり取りしているチームが同じエリアで働いたりといったことが日々どこかの拠点で行われている。テクノロジーの体感やコミュニケーションはともかく、愛犬と働くことやeSports、イベント参加を目的に出社することに意味があるのかということについては様々な意見があるかと思う。しかしながら、まさに、こういったコミュニ



図表3 リアルコミュニケーションツール「aerukamo」



図表4 「Dog Office」と「eSports Room」

ケーションの中からイノベーションにつながるセレンディピティが生まれるかもしれないし、何より目的をもって自律的に会社に出社することを選択するというには大きな意味がある。そういった機会を提供していくことも Experience Place の役割の一つである。

自律と信頼をベースに

現状、当社は従来の SI ビジネスから、オフアリングビジネスに変えていく大きな変革期を迎えている。これまでは、お客様の課題解決のためにお客様が必要とするソリューションを提供してきたが、今後は、お客様に伴走しながら、お客様の課題とその解決策をともに考えていくことが必要となる。そのためには、当社従業員の持つ現状のスキルセットでは不足する場面もでてくる。新たな人材を登用することはもちろん必要だが、在席している従業員も自らを変革することが必要となる。新たな知識を身に付け、リスクリングしていくことは当然ながら、これまでのように指示されたことを確実に実行するだけでなく、自律的に考え自律的に行動することが求められている。一方、従業員に高い自律性を求めるのであれば、企業側も様々なルールでがんじがらめに管理するのではなく、選択肢を与え従業員の選択を信頼する必要がある。

そのため「自律と信頼」を一つの軸として、富士通の人事施策をはじめとするあらゆる取組みが進められてきた。オフィス戦略においても働き方、働く場の選択肢を与え、自律的な行動を促している。

変革のその先

ここ数年の大きな変化に従業員は戸惑いながらも、着実に変革の歩みを進めている。それは、トップの強いコミットメントもさることながら、人事施策だけでなく、オフィス戦略、情報システムが同じ軸をもって三位一体で変革に取り組んできたことが、従業員に一定の納得性をもたらした変革に対してポジティブにさせている面も大きい。

この変革の効果として、ここ数年、従業員のエンゲージメントスコア、変革実感、女性の管理職比率は着実にアップしている。採用面でもキャリア採用による人材確保が活発になり、キャリア採用による入社が、新卒採用を上回るようになった。

当社は 2025 年度にむけた中期計画として非財務指標においても高い目標を掲げている。その目標達成のために、現在、コミュニケーションデータをはじめとする様々なデータを掛け合わせ、分析することで、それぞれの取組みが結果論ではなく、どのような因果関係で生産性やエンゲージメントの向上に貢献しているのかというメカニズムを解析し、今後の効果的なアクションテイキングにつなげようとしている。

当社の取組みがすべての企業にとって適切なものとは思わないし、われわれ自身の答え合わせもこれからであるが、当社の企業パーパスである「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」ことの実現に向け、これまでの成功も失敗も社内外に共有していきながら、社会全体でポジティブにシフトしていきたい。(図表 5、6) ◀



図表 5 2025 年度にむけた中期経営計画の非財務指標



図表 6 企業パーパス