法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-05

<資料紹介>H社におけるオフィスのフリー・アドレス化の取り組み

梅崎，修 / 秋谷，直矩 / 松永，伸太朗 / 西村，純 / 池田，心豪 / 藤本，真

(出版者 / Publisher)
法政大学キャリアデザイン学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
生涯学習とキャリアデザイン : 法政大学キャリアデザイン学会紀要 = Lifelong learning and career studies
(巻 / Volume)
15
(号 / Number)
2
(開始ページ / Start Page)
99
(終了ページ / End Page)
106
(発行年 / Year)
2018-03

〈資料紹介〉

H社における オフィスのフリー・アドレス化の取り組み

労働政策研究・研修機構主任研究員　藤本　真
法政大学キャリアデザイン学部教授　梅崎　修
労働政策研究・研修機構主任研究員　池田　心豪
労働政策研究・研修機構副主任研究員　西村　純
一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程　松永伸太朗
山口大学国際総合科学部講師　秋谷　直矩

1　はじめに

メンバーごとの固定席を廃止して座席を多人数で自由化・共有化する「フリー・アドレス・オフィス（ノンテリトリアル・オフィス）」を導入する試みは、組織内におけるコミュニケーションを活性化する目的で、多くの企業で進められている。筆者たちはこのフリー・アドレス・オフィス導入の取り組みや、この取り組みに伴って行われる諸活動がもつ効果や課題について調査・分析を進めており、調査・分析の対象としている事例の1つであるサイボウズ社の取り組みを、以前、本紀要において紹介した（松永ほか 2017）。

本稿[1]では、サイボウズ社と同様にソフトウェア開発を主たる業務とするH社において、フリー・アドレス・オフィスが導入されてきたプロセスに焦点をあてる。H社は1996年に設立された会社で、「クラウドセキュリティサービス」事業に主に携わっている。「クラウドセキュリティサービス」事業とは、ユーザーがインフラやソフトウェアを持たなくてもネットワークを通じて様々なサービスを利用できる「クラウドサービス」上において、情報漏えいや不正アクセスなどを防ぐ「セキュリティサービス」を提供するという事業である。H社は2017年1月時点で約7000社の顧客をもち、セキュリティサービスの分野ではトップシェアを誇る。事業所は、東京本社の他、大阪、名古屋、台湾に設けられており、正社員数は120人（2017年1月時点）である。

2　組織改革にむけた取り組み

H社は、2020年までの事業の方向性として、「テクノロジーの解放（＝最先端のIT技術を活用して、世の中を変えていく）」を謳うとともに、①自社製品・サービスのユーザー数を10倍に増やすこと（100万ユーザーから1000万ユーザーへ）、②雇用者数を2.5倍にすること（100人から250人へ）、③売上に占める国内・海外の比率を100：0から50：50にすることを掲げている。そして、これらの実現に向けては、国内トップシェアの維持や既存顧客からの収益力向上、新サービスの開発、グローバルセールスの開拓に加え、様々な組織改革に向けた取り組みが必要であるとH社では考えている。

組織改革の目標（H社では「拘り」と表現して

いる）として挙げられているのは、第1に「徹底的な優秀人財の採用による少数精鋭組織の組成」（「採用に拘る」）、第2に「組織ダイバーシティの徹底的な推進」（「ダイバーシティに拘る」）、第3に「タブーなき「働き方改革」の推進」（「働き方改革に拘る」）、第4に「パフォーマンスが上がる「働く環境」の整備」（「働く環境に拘る」）である。「採用に拘る」取り組みとしては、ハイスキル・ハイスペックな人材（H社では「“超”優秀人材」と呼ぶ）に拘った選考・採用活動を続け、2013年から2017年にかけて正社員の数を倍増させた（60人から120人へ）。「ダイバーシティに拘る」取り組みとしては、「“超”優秀人材」への拘りを持ちつつ、海外とりわけ東南アジアを中心に直接インターンシップを受け入れ、そこから直接採用を実施していった。120人の正社員のうち15人はこのようにして採用した「グローバル人財」である。また、2016年10月以降、社内での公用語を英語に切り替えている。もうひとつの「ダイバーシティに拘る」取り組みは、「制約条件がある優秀人材の積極採用」である。例えば、他社で採用・研修等に携わり、最年少で部長代理に昇進したにもかかわらず、子供が保育園に入れなかったため退職を余儀なくされた女性を、H社では採用活動の責任者として採用した。この女性は1日5時間の短時間勤務で仕事を行っている。人事部門で働く別の女性は、フルタイム在宅で人事システムの構築に従事している。

3　「時間・場所にとらわれない働き方」の追求

組織改革の第1、第2の目標の達成を図るならば、第3、第4の目標も自ずと実現を目指すべきものとなっていくことが、上記の2人の女性社員の事例から読み取ることができる。第3の「働き方改革に拘る」取り組みとして、H社では月間の総労働時間を守れば、勤務時間は社員個々人がどのように設定しても構わないという、「スーパーフレックス」の勤務時間制度を活用していくとともに、会社や職場から離れて仕事に従事する「リモートワーク」を、「ロケーションに拘らない」働き方として積極的に推進している。そして第4の「働く環境に拘る」取り組みとして、2016年8月よりオフィスのフリー・アドレス化を徹底して推進するとともに、「パフォーマンスが上がる」オフィスの検討と構築を進めている。

H社の「働き方改革に拘る」、「働く環境に拘る」取り組みを重ねていくと、会社にとって必要な成果を上げつつ、社員個々人が時間・場所にとらわれない働き方を追求することにつながっていく。この追求に向けて、H社では「既存の仕事の概念」を検討し直し、新たな仕事の概念を社内に定着させようとしている。H社が新たな仕事の概念の定着に向け、社員に対して発しているメッセージは以下のようなものである（カッコ内は筆者が補足した文言）。

①（仕事は）「時間軸」で見るのではなく、「仕事の質」でみる
②「仕事の成果（OUTPUT）」にこだわる
③「顔を見ないと・・・」は、ただの不安
④「捨てるものは捨てる」（という）仕事の断捨離（が必要）
⑤「ITツール」に対しての抵抗感の払拭
⑥「相手に伝える」（ために）論理的表現精度の向上（が必要）
⑦「業務分解」ができなければそもそも切り出せない

上記のメッセージは、時間・場所にとらわれない働き方を進めていくために、社員個々人に求められる心構えや配慮、あるいは仕事を遂行していく上でのスキルを示していると言える。つまり、仕事の評価に際しては、オフィスで目にする、働いている姿を基準にするのではなくあくまで成果によることを明確にし、ITツールを積極的に活用するために心理的な壁を取り払うよう促している。また時間にとらわれない働き方が長時間労働に繋がらないようにするため、必要な業務と不必

要な業務の整理を呼びかけ、リモートワークの前提として、業務を適切に分解することや、同じ職場にいない社員間のコミュニケーションにおいてより重要性が高まる、論理的表現スキルを向上させることの必要性を訴えている。

4　H社本社オフィスの「フリー・アドレス化」

(1) 本社オフィスの概要

H社本社オフィスのフリー・アドレス化の具体的な内容について紹介する前に、H社本社オフィスについてその概要を述べておきたい。

H社の本社が所在しているのは、東京23区内のオフィスビルである。H社はそのビルの5階、10階、11階を賃借している。もともとH社は10階と11階を賃借しており、5階は社員数の増加に伴い、追加的に賃借したフロアである。

10階は現在、来客用の受付、来客と社員との打ち合わせ用のスペースの他、いくつかの会議室が設けられている。11階はH社のメインの就業スペースであり、ほとんどの社員は通常、11階で仕事を行っている。11階のフロアには、いくつかの長机が並べられており、社員は長机のスペース上から、各々、自分の就業場所を選んで仕事をすることができる。長机の上にはモニターが置かれており、社員は随時、自分の業務用のノートパソコンをモニターにつないで仕事を行う（図1）。

5階は最も広いメインのスペースに、2つの中型の業務スペース、さらにいくつかの個人用の業務スペースが設けられている。最も広いメインのスペースには、小型の机と椅子のセットやソファなどが置かれ（図2）、社員は好きな場所で業務や打ち合わせを行うことができる。また、メインスペースには大画面のモニターも設置されており、ある程度の人数規模のテレビ会議などを行うことも可能である（図3）。さらにスペースの端の方にやや高さのある長机が用意されており、ここは立ったままでのパソコンの操作や筆記作業が可能なワーキング・エリアとなっている。また、午後には社員が集まるコーヒー・ブレイクの場所となっている（図4）。

2つの中型の業務スペースのうち、より小さい方のスペースは数人の社員が業務や打ち合わせなどに使うスペースとなっている。一方、より大きな方のスペースは、パソコンで作業をする社員のためのもので、外付けディスプレイが用意されている。

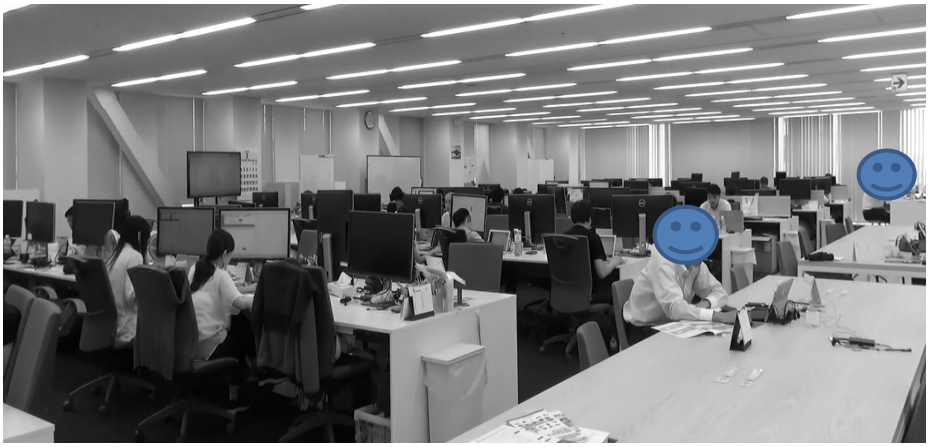

図1　H社11階フロア

注）個人が特定できないように一部修正を行っている。

図２　Ｈ社５階フロア　メインスペース

注）奥側左のスペースが、数人による打ち合わせ用の中型スペース。奥側右のスペースがパソコン作業用の中型スペース。

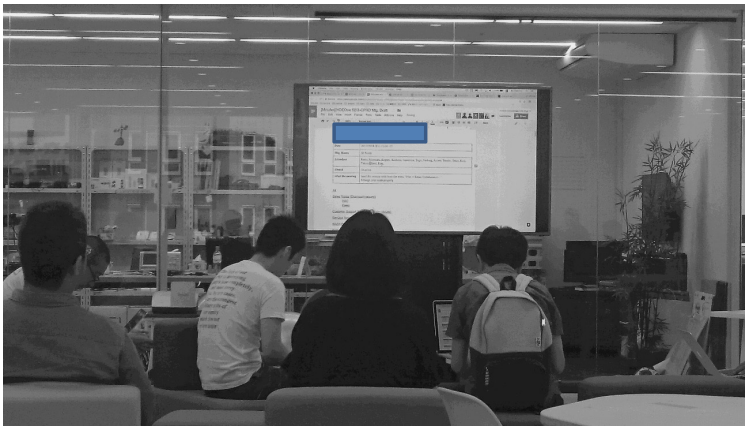

図３　Ｈ社５階フロア　メインスペースでのテレビ会議の様子

図４　Ｈ社５階フロア　スタンディング・ワーキング・エリアでのコーヒー・ブレイク

注）個人が特定できないように一部修正を行っている。

(2) フリー・アドレス化に向けた動きとH社のねらい

H社社員のメインの就業スペースである11階のフロアは、もともとは開発部門、営業部門といった部門ごとに特定のスペースが就業場所として定められていたが、一斉にフリー・アドレスデスクへと変更した。机の上からは書類をなくし、固定席イメージからの脱却を図っている。従来からのメインの就業スペースであることから、社員からは「Home Area（帰るところ）」として定義づけられている。

受付と社外からの訪問客との打ち合わせスペースが設けられている10階フロアは、「社外とのシームレス化」を実現する場として位置づけられた。「社外とのシームレス化」には、社外とH社社員との容易なコミュニケーションを可能にし、内向きな組織にならないようにとのH社のねらいがある。また、フリー・アドレス化とともに、10階フロアの「オープン・スペース（壁などで仕切られていない空間）」を、社内外に広がるコミュニケーションを活性化させるための場として活用することを、H社では意図している。10階フロアは、社内では「Mtg（ミーティング）Area」と称されている。

2016年8月に増床された5階フロアは、上述したように、最も広いメインのスペースが、11階フロアとは異なる形でオープン・スペース化されている。H社としては、増加する正社員を見越し、将来的には11階フロアとならぶ、第2のHome Areaにしたいと考えている。ただ、現時点では、メインの就業スペースである11階のフロアとは異なる雰囲気のオフィス空間として構築し、社員が「場所（空間）を変える」ことで、より一層のパフォーマンスを出せることを期待している。5階フロアは、H社では「Nomad（＝遊牧民）Area」と定義づけられている。

以上のような社内各フロアのフリー・アドレス化、オープン・スペース化、位置づけの明確化とともに、社内外どこでも就業することが可能なインフラストラクチャーも整えられた。全社員にノートパソコンが支給されるとともに、社内外のネットワーク構築や、社員個々のスケジュールや就業場所の管理、データの管理やセキュリティ体制の整備が、クラウドを通じて進められた（図5）。

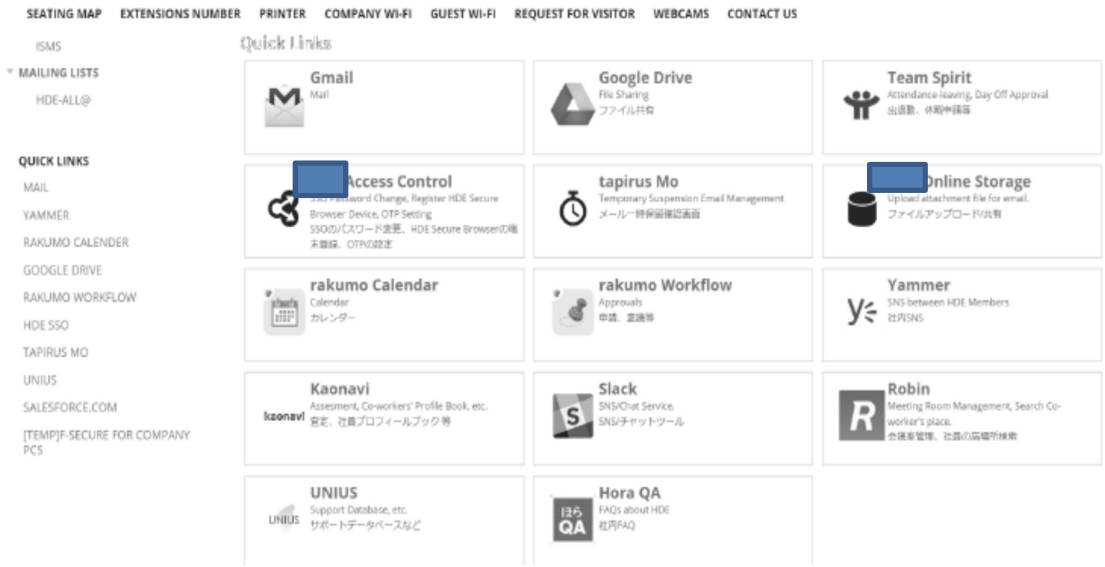

図5　H社の人事管理・業務管理用のクラウドホームページ

注）会社名が特定できないように一部商品名を隠している。

5　フリー・アドレス・オフィスにおける就業状況―これまでの観察と調査から

ここでは筆者たちが、H社本社の11階フロアと5階フロアを終日観察し続けた際に捉えることができた内容と、併せて実施したH社社員に対するインタビュー調査から垣間見ることができた、両フロアにおけるH社社員の日常的な就業状況を述べておきたい。

出勤してきたH社社員の多くは、11階のHome Areaで仕事をしている。フリー・アドレス・オフィスのもとでは5階のNomad　Areaで仕事をしても問題はないが、5階フロアで仕事をしている社員は11階フロアで仕事をしている社員に比べると明らかに少ない。この人数の状況は時間を経ても変わらなかった。

11階フロアで働いている社員の多くは、数人から十数人の単位で特定の場所に固まって仕事をしている（図6）。集まりから離れて個別で仕事をしているという社員は少ない。また、11階のフロア内を転々と移動しながら仕事をしている社員もあまり見られない。H社の人事担当者によれば、11階フロアで就業している社員個々人の就業場所は、さほど変わらない傾向にあり、以前固定席制を採用していた時の就業場所付近を、フリー・アドレス化の後も習慣的に就業場所としている社員が多いことや、ある特定のプロジェクトを進めている期間中は、プロジェクトに関わる社員同士が集まったほうが業務を円滑に遂行しやすいといったことが理由になっているという。特にシステムやソフトの開発を行う部門の社員にこうした傾向が強いとのことである。

フリー・アドレス・オフィスのもとでも上司の判断の元、就業場所が固定化されている社員もいる。インタビューをした社員の1人はあるチームを管理するリーダーであるが、約40人のチームメンバーが就業する場所を、彼の就業場所の周辺に固定し、さらに5階のNomad　Areaでチームメンバーが1人で就業することを認めていなかった。これは彼の管理するプロジェクトが、製品の開発に関わっており、かつチームメンバーのほとんどが入社してから3年未満で、H社の製品やサービスについて熟知しているとはいえないことから、チームメンバーの業務状況のチェックや突発的なトラブルが発生した際のサポートを、リーダーが行う必要性が高いためである。

図6　11階フロアでの就業の様子

注）個人が特定できないように一部修正を行っている。

5階フロアでは始業時間直後から就業している社員がいるが、11階フロアとは対照的に、ほとんどの社員が個人用のスペース（図7）などを活用し、それぞれに離れた場所で仕事をしている。これらの社員の中には、フロアの脇にあるソファが並ぶエリア（図8）に長時間在席している社員もいる。ほぼ朝から夕方まで1つのソファに座って仕事をしている社員のもとへ、他の社員が打ち合わせなどにやってくるという場面も何度か見られた。

5階フロアの多くを占めている机と椅子が置かれたエリアで、一人でまとまった時間就業するという社員は、多い時でも数人程度であまり見られなかった。机と椅子が置かれたエリアは、社員同士の比較的短時間の打ち合わせに使われたり、昼食時の食事場所として使われたりする場面の方が、社員が就業している場面よりも目立った。先に紹介した、フロアの端に置かれたコーヒー・ブレイクにも使われるやや高さのある長机では、社員が入れ替わりながらも、常時2～3人が仕事をしていた。

図7　5階フロア　個人用業務スペース

図8　5階フロア　ソファ・エリア

6　今後の調査・研究に向けて

以上、H社におけるオフィスのフリー・アドレス化について、その経緯と組織内における位置づけについて触れ、フリー・アドレスの下での日常的な就業状況をごく短くではあるが紹介してみた。

ここまで筆者たちが観察できている、フリー・

アドレス・オフィスの下でのH社社員の就業状況が、H社が目指す「パフォーマンスが上がるオフィスの構築」という目的に沿って望ましいものなのかどうか、あるいはH社の事例を超えて一般化可能な知見を引き出すことができるような事態なのかどうかは、無論、観察された就業状況の裏に潜んでいる事実を数多く掘り起こし、分析・検討していかなければ判断することができない。ただ、H社内においても事業管理上の理由によりあえてフリー・アドレス化を進めない部署もあるという事実から、フリー・アドレス化がマネジメント上の効果を上げていくには、様々な要因や取り組みの積み重ねが必要であることは容易に想像できる。

まずはH社の事例に即して、フリー・アドレス化の効果を明らかにし、さらに効果を上げるための取り組みを模索していくならば、11階のHome areaで働く場面、5階のNomad areaで働く場面がそれぞれ、H社の個々の社員の業務遂行の中でどのように位置づけられており、現状の働き方は、業務の円滑または効果的な遂行に寄与しているのかどうかについて詳しく把握することが求められる。さらにそうした個々の社員の業務遂行のありようが、彼／彼女たちが属するチームや部署といった、フォーマルな組織の生産性にどのように結び付けられているのかを確かめていく必要がある。

そして、こうした実態把握を続けることにより、業務の円滑または効果的な遂行、あるいはフォーマルな組織の生産性の向上に寄与している場合／していない場合のそれぞれについて、仕事を担う社員の属性や経験・キャリア、業務管理のプロセス、業務の遂行をめぐるコミュニケーションのあり方（対面／オンライン上双方のコミュニケーションを含む）などにおける目立った特徴を洗い出していけば、フリー・アドレス化が効果を上げるための取り組み・要件について、一般化可能な知見の足がかりになるのではないかと考える。

謝辞：本稿の作成にあたり、公査財団法人労働問題リサーチセンターの研究助成（個人化する職場のマネジメントに関する研究：多角的な質的調査法によるアプローチ：代表池田心豪）を受けた。ここに記して感謝申し上げる次第である。

注

1）本稿で言及するH社についての情報は、2017年1月13日にH社東京本社で実施したインタビュー調査の内容や、その際に提供いただいた会社についての諸資料、およびH社ホームページに記載の内容に基づいている。またオフィスの写真や、就業状況についての情報は、2017年9月8日にH社東京本社で実施した調査（就業状況の観察とインタビュー調査）の際に得られたものである。

参考文献

松永伸太朗・梅崎修・池田心豪・藤本真・西村純（2017）「サイボウズ社のオフィスデザイン－オフィス改革の効果とその経緯」, 生涯学習とキャリアデザイン 15巻1号.