

サスモア——共有価値を育てるマガジン

SUSMORE

MORE SOCIALLY, MORE SUSTAINABLY.

vol.14

2022

REAL TALK

これからのワークプレイスはどうかあるべきか
オフィスが持つべき5つの機能とは

CASE STUDY 1

働き方のニュースタンドを
提唱するワークプレイス

CASE STUDY 2

子どもと地域の人たちを囲み、
つなぐ保育園



CONTENTS

02 REPORT

eco検定資格保有率96%超
SDGsビジネス検定に従業員100%が合格
第33期 外部知見習得会を計6回実施

04 CASE STUDY 1

KUDANZAKA RECRUIT OFFICE

働き方のニュースタンドを
提唱するワークプレイス

06 CASE STUDY 2

ASAGAYAKITA PRESCHOOL

子どもと地域の人たちを囲み、
つなぐ保育園

08 SPOTLIGHT

コスモスモアをサステナブルな先進企業に導く
CSVビジョンを策定

09 REALTALK

これからのワークプレイスはどうかあるべきか
オフィスが持つべき5つの機能とは

山下 正太郎 × 枝廣 寿雄

コクヨ 『WORKSIGHT』編集長 コスモスモア 代表取締役社長

発行人	枝廣 寿雄
編集	コスモスモアCSV戦略室
編集協力	ハートノーツ 嶺 竜一
写真	加藤 昌人、小田 駿一、 高野 ユリカ、クドウオリジナルフォト
デザイン	箕輪 知也
表紙イラスト	岸 潤一

発行 株式会社コスモスモア
〒150-0011
東京都渋谷区東三丁目14番20号
ニューホライズンエビス

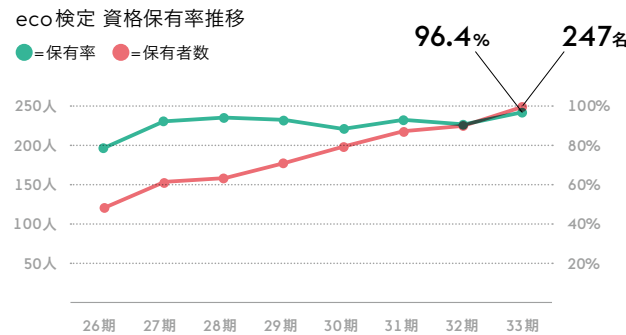
Report



01. ECO TEST

eco検定資格保有率96%超

コスモスモアでは、従業員一人ひとりが環境への配慮を意識しながら事業を推進していくことが必要不可欠だと考え、東京商工会議所が運営するeco検定の取得を推奨しています。試験対策として、CSV戦略室メンバーが受験対象者に模試を実施し、合格まで手厚くサポートを行います。2021年度は、新たに23名が合格し、全従業員でのeco検定資格保有率が過去最高となる96.4%を達成しました。



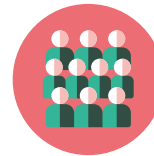
02. SDGs TEST

SDGsビジネス検定に
従業員100%が合格

コスモスモアは従業員にSDGsに対する知識と意識を持たせるべく、全従業員を対象に、e-ラーニングによる「SDGs@ビジネス検定講座」の受講、および検定（テスト）の受験を推奨しています。同検定は、一般社団法人SDGs活動支援センター監修によるもの。2021年度は27名が新たに検定に合格し、合計でコスモスモア的全従業員259名が検定に合格しています。



ICONS MADE BY FREEPIK FROM WWW.FLATICON.COM



03. SDGs LECTURE

第33期 外部知見習得会を計6回実施

社員のSDGsの理解浸透を目指し、昨年に引き続き計6回の外部知見習得会を実施しました。



第6回

凸版印刷株式会社
～企業の取り組み事例紹介～

「ふれあい豊かでサステナブルな暮らし」をテーマに凸版印刷環境デザイン事業部様に講演頂きました。凸版印刷株式会社のSDGs貢献は、これまでの取り組みの延長線にあること、SDGsはビジネスチャンスを広げていくためのヒントであること、凸版印刷株式会社らしいSDGs貢献のリソースについて、事例のご紹介を頂きました。

第7回

コクヨ株式会社ワークスタイル研究所
～コロナ禍の先の未来の働き方～

戦略的ワークスタイル実現のためのコンサルティングだけでなく、研究的観点からもワークプレイスのあり方を模索しているコクヨ ワークスタイル研究所所長の山下正太郎氏ならではの“コロナ禍の先の未来の働き方”を主にお話頂きました。海外でのオフィスの現状や独自の分析によって多くの知見を得る事が出来ました。

第8回

有限会社Lusie
～エリアの可能性と新しい働き方～



Lusieが関わった地産地消を考えるファーマーズマーケット

神戸市で食、住居、オフィス、農業などをテーマにローカルエコノミー可能性を模索する小泉寛明氏に、「ローカルエコノミーの可能性」、「実

践しているライフスタイル」や「神戸での取り組み」について事例を交えながら、これからの時代の仕事や働き方を考えるきっかけについてご講話頂きました。働く環境においてウェルネスがいかに大事かを重点的にお話し頂きました。

第9回

株式会社コスモスイニシア
～設計者視点からのSDGs～

マンションなどの住まいやビルの開発・販売から、コワーキングスペース・アパートメントホテル・アウトドアリゾートの運営などを行うコスモスイニシアデザインディレクター南光浩氏に、“SDGsの実現、社会課題の解決と収益が両立した事例をもとに、何故面白い仕事を受託できるのか？”等ご講演頂きました。困りごと・課題を主体的にとらえる、請負ではないというスタンス、CSVの大切さについて実例を挙げながらのご講話でした。



コスモスイニシアが茨城県笠間市で運営するアウトドアリゾート「ETOWA KASAMA」

第10回

株式会社オカムラ
～SDGsの取り組み事例～

オフィスメーカーの枠を超えて、社会課題に応える様々なSDGsの挑戦の軌跡をお話頂きました。2021年10月末に岩手県釜石市にオープンしたワーケーション施設「Nemaru Port (ねまるポート)」を地方自治体および地域企業と組んで実現された話など、先進的なSDGsの取り組みについて語って頂きました。

第11回

株式会社サーキュレーション
～明日から始められる『SDGsははじめの一步!!』～

プロシェアリングという仕組みによって1万9000人のプロ人材が登録し、サステナビリティ/SDGs/ESGの推進支援を行うサーキュレーションをお招きしました。今なぜSDGsが求められているのか、仕事を通じたSDGsへの取り組み方について、明日から始められる『SDGsははじめの一步!!』として講演頂きました。



吹き抜けのエントランスは、待ち時間
にちょっとしたデスクワークができる。

Case Study 1: KUDANZAKA RECRUIT OFFICE 築60年のモダニズム建築とテクノロジーを融合した 働き方のニュースタンドを提唱するワークプレイス

Text by RYUICHI MINE, Photographs by SHUNICHI ODA,
YURIKA KONO, KEIKO CHIBA

嶺 竜一 = 文 小田駿一、高野ユリカ、千葉圭子（ナカサ&パートナーズ）= 写真

東京の中心にある皇居の北側。北の丸公園から千鳥ヶ淵を挟んだ向かいに、九段坂上KSビルがある。各階から飛び出た床とサッシとコンクリートの柱が格子のテクスチャーを作るファサードは、国際文化会館（1955年竣工）、ホテルオークラ（1962年竣工）にも通じるものがあり、当時のモダニズム建築の流れを汲むものであろう。日本住宅公団のオフィスとして1960年に建築され、2004年から10年間は大学の校舎として利用されていた。

ビルの外は大イチョウが囲んでおり、西に接する靖国神社の境内のイチョウ並木へと繋がっていく。唯一無二の、九段の一等地にある。

このビルをリノベーションし、リクルートの新オフィスが2021年3月にオープンした。内観は、共有部のエントランスや廊下、階段の内壁の多くがコンクリート剥き出し。もともとあった内壁や天井を取り除いたところ、60年前に作られた躯体や大谷石の壁などが綺麗に現れたという。梁と柱が凸凹した無骨な構造は、子どもの頃に通っていた学校のように懐かしい。階段の木製



九段坂上KSビル

竣工は1960年。高さの異なる東西南北と中央棟の5棟に別れており、最も高い南棟が地上7階、地下2階建て。総床面積は3500坪。1～2階の設計はスキーマ建築計画、3～7階の設計はコスモスモア。施工・PMはコスモスモアが担当した。◎アクセス：東京メトロ東西線、半蔵門線、都営地下鉄新宿線、「九段下」駅より徒歩1分

の手すりやレトロな真鍮製のフロアサインも当初のまま。床はあえてOAフロアを設けず、天井を抜くことでさらに高さを確保した天井は3メートルほどある。

「今は電話はスマートフォン支給、ネットはWi-Fiなので、オフィスに必要なのは電源だけ。そのためにOAフロアを敷いて10cmも高さを無駄にするのはもったいない。配線モールはつまずくので、電線には厚さ1mmのフラットケーブルを採用しカーペットの下に隠しました」と株式会社リクルート総務・働き方変革総務統括室ワークプレイス統括部の西田華乃氏は話す。

リクルートグループの都内にある7つのオフィスから従業員1500人を集約・移転する「九段坂サスティナブルプロジェクト」がスタートしたのは2020年1月。移転先の選択肢は他にもあったというが、なぜこのビルを選んだのか。

「新しい働き方への創造をテーマに新オフィスを考えてときに、このビルの構造の面白さが魅力だったこと。そして、これからの日本のSDGsの観点として、とても大切ではと考えました。最近のオフィスは床面積の大きなビルをワンプレートで借りて、執務室、会議室、リフレッシュスペースなど全てを盛り込んでいくのがトレンドですが、ここは1つのプレートが大きくても150から200坪しかなく、物理的にそれができない。そこで機能を5棟の各エリアに分散することで、一つ一つの機能を際立たせることができると考えたのです」（西田氏）。

一般的なフリーアドレスのワークエリアのほか、最上階の最も景観の良い空間を自由に使える「パノラマ」、1～2名で仕事に集中する「フォーカス」、小チームで

手軽に議論を行う「プレスト」、多人数が集える「ジョイン」、カフェテリアのような空間「ブレイク」などの機能別のスペースを設け、中央棟には、事前のアプリ登録でウォークスルーで商品が購入できるタッチレスの無人コンビニを設けた。

従業員は好きな場所で好きなように仕事し、会話し、ブレイクする。オープンで広い階段には多くの人が自然に行き交う。

「気分を変えるためにあちこち移動するというのも狙い。当社は早くから自由な働き方を推奨していて、コロナ禍でのテレワーク移行も非常にスムーズでしたが、在宅ワークはどうしても運動量が減ります。じつは出社すること自体がいい運動になっているわけで、せっかくオフィスまで来たのだから、少しでも歩いて健康になってもいいと思います」（西田氏）。

ニュースタンドを目指す4つのテーマ

じつはこの中には、多数のテクノロジーとアイデアが詰まっている。プロジェクト当初からリクルートとコスモスモアのチームで約半年をかけて大量のアイデアを出していった。そうして広がった発想は、4つのテーマに集約された。

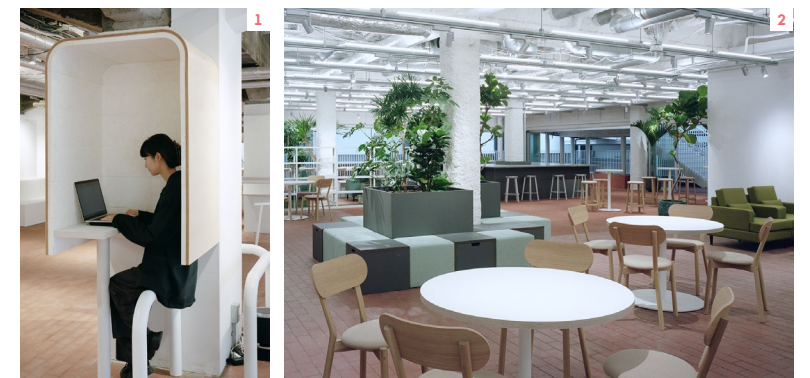
1つ目のテーマは「チーム・アクティビティ・ベスト・ワーキング」。「個人」または「組織」だけでなく、目的に応じて多様に作られる「チーム」での働き方を重視した。多くのホワイトボードやテーブルや間仕切りを可動式にしており、ワークプレイスをさらに最適化できる仕掛けになっている。上部は開放されており、その代わりにスピーカーから雑音を流して会話を消す「サウンドマスキング」が導入されている。

2つ目のテーマは「ウェルビーイング」。窓は自由に開閉して換気でき、人の体内時間に合わせて照明の明るさや色温度を調節し自然光に近い状態にするサーカディアンリズム、エリアごとの二酸化炭素濃度がわかるCO2センサーなどが導入されている。

3つ目のテーマは「タッチレス」。IDカードをかざすと開くタッチレス自動ドアや、タッチレスエレベーター、タッチレス照明などが導入され、タッチの機会が88%も削減された。

4つ目のテーマは「地域社会・地球環境との共生」。築古ビルを最大活用し、今後でもレイアウト変更しやすく、なるべく解体でのゴミを出さないよう壁を立てない仕様にしたほか、移転前の旧オフィスからチェアやデスクを集めて再利用。また、周辺地域をより深く知る為のランニングステーションも設置している。

「働き方改革でリモートワークやサテライトオフィスが普通になってきましたが、九段下のオフィスでチャレンジしたことは次の働き方やオフィスの在り方です。社員が主体的に働く環境を選べ、サスティナブルで、じつは賃料もグッと下がって経済効果も生んでいる。同じ必要性や必然性を感じていらっしゃる企業様にとって、当社の取り組みが何かしらの参考になれば幸いです」（西田氏）。⑤



1. 1階の「タッチダウン」に設けられた1人で集中して仕事ができるブース。2. リフレッシュできるカフェのような空間「ブレイク」。3. ミーティングルーム「ジョイン」では間仕切りを動かして人数に合わせて使いやすスペースを作る。4. タッチレスの無人コンビニはスマートフォンアプリで決済可能。5. エレベーターのボタンもタッチレス。6. 株式会社リクルートの西田華乃氏。

Case Study 2: ASAGAYAKITA PRESCHOOL

受け継いだ大きなけやきの切り株も遊びの場 子どもと地域の人たちを囲み、つなぐ保育園

Text by RYUICHI MINE, Photographs by SHUNICHI ODA, Kudo Original Photo
 横 電一 = 文 小田駿一、クドウオリジナルフォト = 写真

鮮やかな緑が映える中庭に、子どもたちのはしゃぎ声が響く。走る、転がる、笑う、追いかける、逃げる、つかまえる、ジャンプ。みんな全力。子どもは遊びの創造主。こんな閑静な住宅街に、こんな自由な遊び場があったなんて。

中庭を建物ぐるりと取り囲む口の字型の構造の園舎は、ボールや遊び道具が外に飛び出す心配もないし、わんぱくな園児が外に出てしまう心配もない。中庭に接するのは一周ぐりと囲むガラス張りの回廊。走ったり遊んだりできるように廊下も広め。回廊の天井には、ぐるとライン照明が入っていて、日が暮れると、柔らかな均等にオレンジ色の光が回廊を照らす。

園児たちは好きな場所から中庭に出る。柔らかな人工芝だから裸足でもへっちゃら。先生たちは、廊下のどこからでも中庭を見渡すことができるから、もの陰に隠れて視界からいなくなる心配がない。いろんな方向から複数で見守っていられて、何かあったらすぐに駆け寄ることができるつくりだ。

「この場所には以前、ゆうゆう館という、地域のお年寄りが集まって、運動をしたり習い事をしたり、ふれあい交流をする施設があったんです。その場を受け継い



ピノキオ幼児舎
阿佐谷北保育園

2021年4月に開園。0歳児から5歳児まで保育定員120名。敷地面積1319平米、延床面積982平米。鉄骨造2階建て。設計はセット設計事務所。施工はコスモスモア。◎アクセス：西武新宿線「鷲ノ宮」駅から徒歩13分。JR中央・総武線「阿佐ヶ谷」駅から徒歩17分

① 中庭をぐるりと囲むように回廊がある。オレンジ色のライン照明が柔らかに照らす。

だこの保育園は、そこにいた方たちとも交流しながら、地域の人みんなで一緒に子どもを育てていく園にしたいと思っています。もう少ししてコロナが落ち着いたら、ここに地域のたくさんの人たちを招くつもりなんです」。渡邊義治園長はそう言って微笑む。

子どもたちが伸び伸びと生活をする中でいろんなことに興味関心を持ち、自分で学ぶ力、生きていく力を育てたい。「のびやか保育」をテーマに首都圏に40以上の保育園を展開するピノキオ幼児舎が、2021年4月に開園した阿佐谷北保育園。核家族化が進む現代において、子どもがお年寄りと触れ合う機会が減ってきている現実があるが、「子どもは様々な体験と周りの温かい目によって大きく成長する」とピノキオ幼児舎は考えている。

「設計においても地域との交流がテーマでした。その思想を反映させたものの一つが、敷地の角に作った憩いの場。ここは地域の人たちがベンチに座って自由に休めます。また、毎朝散歩に出かける際に地域の人と繋がりがやすい3つのルートも設定しました」と話すのは、設計を担当したセット設計事務所の谷井義明氏。散歩の際に近隣の人たちとふれあい、そのまま保育園と一緒に来てもらうこともイメージしているという。

園舎の中は、子どもの好奇心をくすぐる仕掛けがあちこちに作られている。吹き抜けのロビーの階段の脇には、ボルダリングの壁は、お迎えを待つ子どもたちが毎日挑戦しているという。同じくロビーにある「DEN」には、囲う書棚にセレクトされた絵本が置いてあり、「お迎えの時に絵本の読み聞かせをしてから帰られるご両親もいます」（渡邊園長）という。ここで親同士も交流し、家族ぐるみの仲良しの輪が広がっていく。



阿佐谷北保育園のもう一つの大きな特徴は、全国のピノキオ幼児舎の中でもここだけにしかないという「ランチルーム」（食堂）。厨房はガラス張りでランチルームから覗けるようになっていて、想像力を育む。中庭に面していて、天気の良い日は窓を全面開放できるつくりだ。3歳から5歳の子どもがここで毎日、お昼ご飯を食べる。

たくさん遊び、学び、自然と触れ合う

一般的に保育園では、部屋のおもちゃを片付けて、机を並べて、食事を運んで、食べて、食器を片付けて、机を片付けて、布団を敷いて、お昼寝という流れになるが、ランチルームを設けたことで、この手間が大きく減った。その分、子どもたちはたくさん遊べる。「子どもが使える低いキッチンがあって、食材を洗ったり、調理体験をしたりなど、食育もできるようにしています」と谷井氏はいう。その日のメニューは毎日壁に貼られて、今日の食事のどれが赤（タンパク質）で、どれが黄色（炭水化物）で、どれが緑（ビタミン）なのかを伝え、3大栄養素を学ぶ。

開園から1年。この間はコロナで交流イベントはまだできていないというが、アイデアはたくさんあるという渡邊園長。落ち着いたら毎月のように近隣の人が参加できるイベントを開催したいという。

1. 毎日迎えの時間の前に挑戦する子が多いという大人気のボルダリングの壁。2. 広々としたランチルームは、調理の様子も眺められ、食育にもなる。3. 樹齢100年近いというけやきの切り株。椅子やテーブルにもなる。4. 「地域の人たちとの交流を大切にしたい」と話す渡邊義治園長。5. 交通安全教室の様子。

「今月は大きめのお魚を捌く解体ショーをやろうと思っています。ほかにも、一緒に凧を作って公園で凧揚げをしたり、交通安全教室や毎月の子どもの誕生日会に参加してもらったり。妊産婦さんと呼んでベビーマッサージや離乳食の作り方教室をしたり、小中学生を呼んで、職場体験やボランティアもしてもらいたい。近くにある幼稚園との交流も考えています」（渡邊園長）。

自然との触れ合いも大事にしている。じつは中庭のほかにも園庭は4つあって、そのうち3つは天然芝。そこにはタンポポやクローバーなどの草も生え、コオロギやダンゴムシ、ちょうちょ、バッタや、トカゲやヤモリもくる。子どもたちはそれらを捕まえて飼育もする。DENにある飼育ケースの中では今、4匹のヤモリが冬眠している。カブトムシの幼虫も飼っている。

園舎の外側にある園庭には、大きな切り株が2つ。これはゆうゆう館の時代にあった、樹齢100年に近いけやきの切り株である。高さが15メートルもあったけやきは、ゆうゆう館のシンボルだったが、落ち葉が近隣の家に多く落ちるといった問題があったため、切ることになった。その切り株は今、子供たちの遊び場だ。「この場所に伝わるケヤキの記憶を次世代に残すため、他の場所に6本の若いケヤキの木を植えました。子どもたちと一緒に育ててもらいたいと思います」（谷井氏）。③

66
回廊のどこからでも
中庭で遊ぶ子どもたちを
見守ることができる
99

CSV VISION

コスモスモアをサステナブルな先進企業に導く
-事業のバリューチェーンの社会課題解決を先導する-

コスモスモアCSV戦略室は、2022～26年の5カ年計画として、「CSVビジョン」を策定しました。ここに宣言いたします。

組織のVISIONの背景、込めた思い・意志

5年先の目指す状態



1. SUSTAINABLE SOCIETY

未来の人たちが、豊かに暮らすことができ、
また誰も取り残されない、サステナブルな社会を
実現してゆきたい。

2. SUSTAINABLE COMPANY

その時にコスモスモアは、世の中から評価され
クライアントから選ばれるサステナブルな
企業でありたい。



3. PROBLEMS TO SOLUTIONS

事業部門中心に、日々、世の中およびクライアントの
ニーズに応える提案は行っている。
しかし、短期的視野において環境分野における
社会課題への向き合い方は不足している。
そこで、クライアントと共に、より多くの
社会課題解決を行い価値を創造したい。



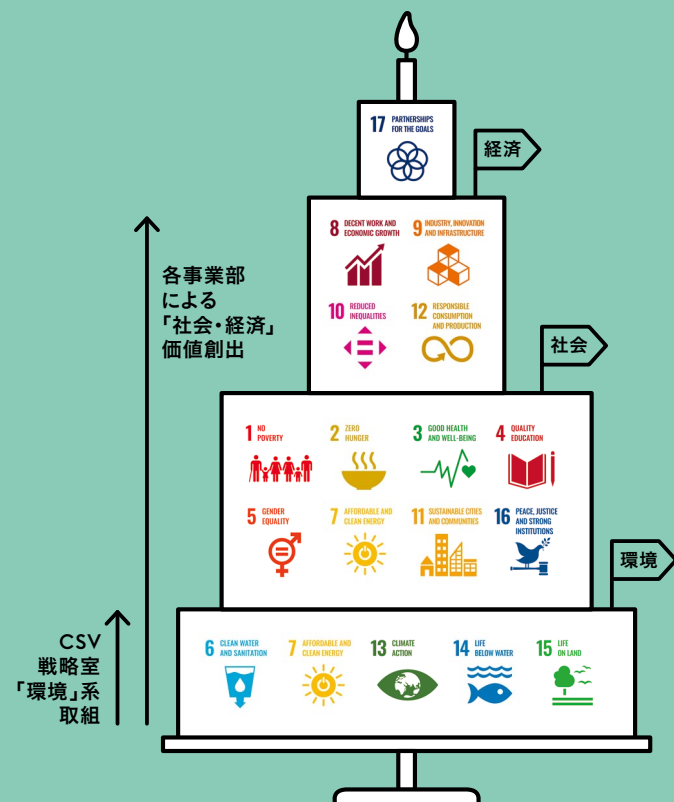
4. VALUE CHAIN ANALYSIS

CSV戦略室は、当社が行う事業の
バリューチェーンにおける、環境を中心とした
社会課題に向き合いたいと思う。
結果として、コスモスモアがサステナブルな
先進企業として評価されることを目指したい。



コスモスモアSDGsモデル

コスモスモア「社会・経済・環境」価値創出



VISION実現へ向けたTIMELINE

2022年 1年目, 34期		2023年 2年目, 35期		2024年 3年目, 36期		2025年 4年目, 37期		2026年 5年目, 38期	
バリューチェーン に特化した 事業改善計画	・現状把握 ・目標設定 ・施策設定 ・KPI設定	課題解決に向けた実行 重点テーマの成果を出す			課題解決に向けた実行 テーマを見直し継続して成果を出す				
		重点テーマ 目標40%達成 サブテーマ 目標20%達成			重点テーマ 目標100%達成 サブテーマ 目標80%達成 サブテーマ 目標100%達成 中間 振り返り 新5ヶ年 課題設定				
新規事業の創出	社内新規事業 提案コンペ	CSV・SDGsを取り入れた新規事業創出							
行政・地域 への貢献	ヒアリング・ 調査研究	行政・地域課題に対しデザイン等で貢献							

ICONS MADE BY FREEPIK FROM WWW.FLATICON.COM



山下 正太郎

コクヨ株式会社
『WORKSIGHT』編集長

Real Talk

これからのワークプレイスはどうか
オフィスが持つべき5つの機能とは

自由な働き方が一気に進んだ今、オフィスは「行かなくてはならない場所」から「行きたい場所」へと進化が求められる。
新たな価値を生み出すために、オフィスはどんな役割を持つべきなのか。

Edit by RYUICHI MINE Photograph by MASATO KATO

演 電 一 = 構成 加藤昌人 = 写真

枝廣 新型コロナウイルスが流行したこの2年で、働き方改革は一気に進みましたね。当社の現在の本社の出勤率は2～3割程度ですが十分に事業は回っています。働く場所の自由度も高めようと、サテライトオフィスとしてコワーキングスペースを利用したり、ワーケーションも検討しています。ただし従業員の意識を高く維持する必要がある、マネージメントが難しいとも感じています。ワークスタイルはこれまで、どのように変化してきているのでしょうか。

山下 ワークスタイル歴史を振り返ると、1900年代に第1世代、1960年代に第2世代、1990年代から第3世代が始まったと言われています。第3世代はネットとモバイルの技術が出てきて、場所に依存せずに働く「ネットワークド・オフィス」というワークスタイルが生まれました。それが一般化してくると、どこにいても仕事が付き纏うようになり、ワークライフバランスが問題になってきました。そして第4世代は2010年ごろから、第3世代の裏返りで、「ミックスド・オフィス」というスタイルが生



枝廣 寿雄

コスモスモア代表取締役社長

まれました。これはもはやワークとライフを別々に考えるのではなく、むしろ積極的に融合させていくという考えです。すると、ライフの中にも働く場所を入れていき、ワークの中にもライフ的なカジュアルな要素を取り入れていく。その動きがコロナで一気に加速したのだと思います。

枝廣 確かに、働くことと、遊ぶこと、くつろぐことの境界線が低くなっていると感じます。私などは古い世代の人間なので、仕事は仕事、遊びは遊びと割り切りたいと考えますが、若い世代は違っていますね。

山下 第4世代にも2つの方向性があります。1つがワークの中にライフを取り込んでいく方向。GAFAなどアメリカ西海岸のテック系企業などに多いのですが、巨大で豪華なオフィスを作り、その中でおいしい食事を提供したり、映画館を作ったり、ジムがあったりして、オフィスの中で働くことと暮らすことが両立してしまう。コミュニケーションを増やしてイノベーションを起こす機会を増やそうという考え方です。

もう一つは、ライフの中にワークを取り込んでいく方向。ヨーロッパやオーストラリアに多いのですが、オフィスに集まるのではなく、時間や場所の制約をなくして、よりフレキシビリティに、より良い生活を重視していくという考え方です。

日本はもともと集まって何かをする国民性があるのでオフィスに集まるイノベーション型の働き方にフィットしやすいと言われています。日本人は空気や文脈を読みながら仕事をする国民性があるので、集まらない働き方は苦手かもしれません。ただ、日本の働き方改革の方向は、時間や場所の制約を緩めてなるべく働ける人を増やしていくという考え方に基づいているので、徐々に集まらない働き方に進んでいく傾向にあるかと思います。

枝廣 どちらのスタイルの方が、成果が出ているのでしょうか。

山下 評価するのは難しいのですが、GAFAが大きな成果を出しているという点で、新しい価値を生み出すためには人が集まらないといけないんじゃないかと、多くの人がなんとなく思っているんじゃないでしょうか。今はコロナによってGAFAでも働き方の見直しがかかっていて、両方のスタイルを取り入れたハイブリッドワークという意見も出てきていますね。ただ、どの世代にどちらが求められているかというと、必ずしも若者がテレワークを求めているわけでもなく、若者や女性がオフィスでのリアルな繋がりを求めているたり。コミュニケーションを求めているというデータも出てきています。若い人の方が社内外のネットワークが弱いので、オフィス



66
チームは、
オフィスの方向性を感じたり、
問題を察知したりできる
重要な社内メディアです

99

66
チームで
仕事をするには、
ベースの信頼関係が
構築されている
ことが大切

99

がなくなると本当に孤立してしまったり、友達ができなかつたり、何もわからない時に聞く人がいないということに困るということもあるんですね。

枝廣 確かに、まず対面でのコミュニケーションがあって相手との信頼関係があるから、リモートでも腹を割って話ができるということはあるかもしれません。チームで仕事をするには、ベースの信頼関係が構築されていることが大切ですからね。あと、リモートだけになると、決められた組織の中でのコミュニケーションに偏りがちなので、組織を横断したコミュニティの場が少なくなってしまうリスクがあります。当社も2019年に新しいオフィスに移転して、集まってワイワイガヤガヤする場、社外の方も使えるコワーキングスペースなどを作りましたが、そうした場所で異なる部門の出会いやシナジーが生まれるように感じています。その機会が失われてしまうのではないかと危惧します。

山下 オフィスはノンバーバルなメディアであるという考え方があります。その空間にいと、いろんなものが見えたり聞こえてくるので、会社の方向性を感じたり、隣の部門が何をしているのかわ

かったり、問題を察知したりすることができる。つまりオフィスは社員にとって重要な社内メディアなのだと思います。

枝廣 これからのオフィスは、働き方の選択肢が社員に与えられていく中で、優れたワークプレイスとして選ばれなくてはならないのかなと思います。どのような機能が必要なのだと思いますか。

山下 私はこれからのオフィスが持つべき5つの機能をBASICという名前ですべてまとめています。BはBooster=生産性向上。家で働くよりもオフィスが健康的で生産性が高まる場所であるということ。AはAuthenticity=精神的報酬。オフィスに行くことで会社やチームの一員になったと実感したり、社会の役に立っているという実感を得られたりすること。SはSpeciality=特種用途。例えばメーカーであれば試作ができる機械があったり、食品であれば厨房があったり、オフィスにしかない物理的な機能があること。IはInteraction=N対Nのインタラクション。I対Nの会話になりがちなオンラインと違い、全員が同時に議論をする環境があるということ。CはConfidentiality=

Hisao Eda

枝廣 寿雄

1985年リクルート入社と同時にリクルートコスモス(現・コスモスイニシア)に出向、その後転籍。企画、営業部門などを経験し、その中でも事業用地の仕入及び事業企画の企画開発部門が長く、横須賀のニュータウンの事業企画など大規模物件に携わる。リーマンショック後は企業再生・資本施策の責任者を務める。2017年6月、現職に就任。2019年4月よりCSV戦略室長を兼務。

機密機能。これはただ情報漏洩を防ぐ意味だけでなく、新規事業などでみんなで集まって秘密の作業を共有する空間があるということです。

全ての会社にBASICが揃っている必要はないと思います。オフィスを全て自前で用意する時代でもありません。集中して作業するのであれば集中ブースのあるサテライトオフィスやシェアオフィスを借りるということも組み合わせ、会社に必要なものを取捨選択する必要がありますでしょう。

持続可能な企業の価値とは

枝廣 ところで、われわれはCSR推進室をCSV戦略室に改めました。SDGsへの取り組みも行っています。社会課題を解決しながら収益を上げていくことを重視し、社会に適した持続可能なサービスをいかに提供するかということに力を注いでいます。山下さんは、持続可能な企業価値とはどのようなのだとお考えですか。

山下 「心」が一つのテーマになっていると思います。消費者の心は今まで、自分の欲求を満たすことが重要だったものが、地球のためになっているか、社会のためになっているか、といったように拡大しているのだと思うのです。こうした人を「コンシャス・コンシューマー」と呼びます。

事業においても、「ステークホルダー資本主義」が広がりつつあります。会社の利益だけを優先するのではなく、社会の大きなシステムの中でいかにインパクトを出せるのかということが利益以上に求められている。ESG投資が世界に広がりつつあるのはその表れですね。ステークホルダーの概念も、株主、取引先、従業員とその家族といったものから、地域社会、環境、動物や、菌といったものにまで広がっています。

枝廣 確かに私たち企業も、外から見ても、従業員から見ても、地球環境や社会への影響を考えた商品やサービスを提供しているということを、対外的にきちんと説明できなくてはいけません。また昨今はクライアントが企業理念を持って世の中に貢献しようという課題を設定されていますので、そうした課題を理解して課題解決への提案ができるかどうかが重要ですね。そうした感覚を従業員みんなが持っている状態というのが企業の理想だと思います。

山下 そうだと思います。従業員もこれからどんどん自立的に自由にさまざまな活動ができるようになっていくと、「会社の中の人」という感覚から、「会社のいちパートナーである」という感覚に変わっていきます。そうすると、より透明性の高いコミュニケーションが求められるのではないのでしょうか。⑨

