

JFMA役員 新任のごあいさつ



JFMA副会長

山代 裕彦

やましろ やすひこ

日本郵政株式会社
専務執行役

PERSONAL

趣味は、小唄を仲間内で楽しむことと健康を言い訳に体を動かすゴルフです。早くコロナ禍が過ぎ、多くの方とリアルなコミュニケーションができる日を待ちわびております。

経営活動としてのファシリティマネジメント

パンデミックとなった新型コロナウイルスや、国際紛争等による建設資材の高騰や納期遅延の問題等々、不動産業界にとって非常に向かい風の状況である。

特に、新型コロナ禍によって在宅勤務・テレワークが進み、ワークスタイルの変革に伴うビルのあり方そのものが見直されつつあると感じている。

そのような状況にあっても、当社グループは全国2万4千の郵便局を拠点に日々営業しており、国民の皆様へ郵便局窓口や配達網などを通じてリアルなサービスを提供する使命を負っている。

私自身は、日本郵政グループが保有する不動産の潜在的な価値を引き出し、不動産事業を通じて郵政事業のユニバーサルサービスを財務的に支えていくことと、そのインフラである郵便局等の施設を安定的に維持していくことの2つのミッションを担っており、これらにESG経営やDXなどの時代変革への対策を融合させていくため、種々の課題解決に向け、経営活動としてのファシリティマネジメントが重要と感じている。

日本の国、企業が抱えるファシリティは、戦後、高度成長期から安定成長期、バブル崩壊以降の長期停滞期を経て、ディテールは異なってもわれわれのグループと同じように課題が山積と想像できる。

日本ファシリティマネジメント協会員の皆様のお知恵を拝借し、私も微力ながら役割を担わせていただき、1つひとつの課題に向き合って解決に寄与していきたい。



JFMA副会長

千葉 太

ちば ふとし

三菱地所株式会社
代表執行役 執行役専務

PERSONAL

早朝のジム通いは30年来の日課だが、最近の主目的は膝関節症の改善。ところが先日そのトレーニング中に膝を痛めるという大失態。家族から呆れられ自己嫌悪に陥りつつも症状改善を目指して日々奮闘中。

誰もが安心して働き続けられる環境を

コロナ禍も第7波のピークを迎えるところとなり、ウィズコロナの働き方が議論されて久しい。将来的にも在宅勤務を原則とするといった極端な企業もあるが、半強制的なりリモートワーク期間が長引いた結果、創造性や偶発性といった価値、あるいは熱い議論や感性を刺激しあうことができる場を求めてリアル的重要性が再認識されている。さまざまな業種の経営層と接している感触では、当面の間はリモートワークを2~3割程度併用するのが平均的な働き方となりそうだ。

一方でそのような状況が続くとデベロッパーとしては厳しいのでは?という質問をよく受けるが、当社グループではコロナ禍以前より働き方改革の一環としてリモートワークの検証、導入に取り組んできた。その理由の一つは少子高齢化が加速する中で、近い将来多くの企業やワーカーが直面するであろう介護離職問題の解決策としてリモートワークが有益であり、この環境を整えたオフィスや働き方をスタンダードとして広めることは社会的意義のあることと考えたからである。当初はなかなか浸透しなかったが、コロナ禍の長期化によりこの働き方が一気に加速し、個々の事情により働き方を選べる環境を整えた企業も増えてきている。今後も皆様と共に「誰もが安心して働き続けられる環境」を目指し、FMの視点から社会課題の解決に取り組んでいきたい。



JFMA理事

藤本 裕之

ふじもと ひろゆき

清水建設株式会社

執行役員

設計本部副本部長

プロポーザル・ソリューション推進室長

PERSONAL

昨年サップを始め、飼い犬と水遊びを楽しんでいます。今年は車中泊に挑戦し活動を拡げたいと考えています。

シン・ファシリティマネジメントを目指して

経営環境の変化に対応する力がファシリティマネジメントに求められている。「VUCA*」と呼ばれる時代に、変革に直面する事業フィールドそのものをマネジメントするFMには、エビデンスに基づくシミュレーションや戦略的なシナリオ分析が求められ、機動的な経営判断に資する施策の提示など経営戦略により近い場での活動が期待される。

ここで事業活動に多く見られるFMに関する課題をあげると、新型コロナウイルス感染症に始まった行動様式や価値観の変化と新しい働き方、地球温暖化対策に関する情報開示と保有施設の脱炭素化、激甚化・多様化する災害リスクの再認識とソフト・ハードが統合した事業継続計画など多岐にわたる。これらは一見すると相互に及ぼしあう影響が見えにくいですが、時間軸を設定し状況に応じた課題解決策を複数立案しようとする、これらを統合する視点なく実効性のある解に辿り着くことは難しい。事業活動の全体を見渡しトータルソリューションを見出すFMの視点と情報収集・分析力が重要だと考える。

地域社会や企業のダイナミック・ケイパビリティに貢献する次世代のFM、シン・ファシリティマネジメントをJFMAでの活動を通して探っていきたい。

* VUCA: Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った造語で、社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況



JFMA理事

星 拓治

ほし たくじ

株式会社竹中工務店

FM本部長

PERSONAL

紳士ではないが紳士のスポーツ、ゴルフを15年・フライフィッシングを30年続けております。自然を相手に自分と対話し、偶然訪れる「奇跡」のような一瞬を楽しんでいます。

人・社会・環境に答えるFM

企業活動において環境配慮やSDGsを実践することは、企業を存続する上で不可欠となってきている。

ストック型社会への移行が確実視される日本において、既存ストックの中には長寿命化が求められる優良施設や建築文化的価値の高い施設が数多くあり、現状機能の維持保全にとどまらず、それを積極的に利活用（リノベーションやコンバージョンなど）することは建設業界においても大きな課題である。

お客様の保有する施設を生かし、積極的な利活用を提案することは、お客様の事業支援や事業創出、社会課題の解決策のひとつである。

民間はもちろんのこと、公共建築においてもリノベーションやコンバージョンなど建築行為には、通常の新築計画以上に一つひとつの個別の解決を導く作業が必要であり、この実績で得られたお客様の事業性に関わる知見を次の新築設計にフィードバックすることは、ハード面とソフト面を連動させた新たな長寿命化の提案につながっていく。このように建物を長寿命化することは、人・社会・環境にとって良い循環を促し、良質な社会ストックの蓄積がサステナブルなまちづくりに大きく寄与できるものと考えている。



JFMA理事

臼井 賢

うすい さとし

日本メックス株式会社

代表取締役社長

認定ファシリティマネジャー

PERSONAL

邦画鑑賞(戦前も含めジャンルを問わず 4,000本以上の映画について録画を主として所有)、野湯を含めた温泉巡り、メタボ解消に向けた1日15,000歩以上のウォーキング、ゴルフを少々。

ビルメンテナンスを軸としたFMの展開

弊社では「建物とともに生きる」を企業理念として、建物のライフサイクルにおける「入手(新築、購入、借用)⇒「活用・運用(維持管理、調査・診断、工事)」⇒必要なくなれば「手放(解体、売却、返却)」の「活用・運用」の領域を現場での業務を中心として建物の価値を維持・向上するための事業を展開している。

その現場業務での個々人の技術を磨く目的で、弊社本社ビル内に空調や衛生設備などを部分的にスケルトンにした内部構造が見える実機を設置するとともに、現場の安全を確保するためにVRを使った仮想事故体験や感電・墜落・転落防止などの実際の仮設設備等を配備し、研修施設として活用している。

なお、ここ数年のコロナ禍で人の移動や接触が制限され、集まり直接対面での会議や研修の機会は極端に少なくなり、これらはリモートによる実施へと代わってきている。

リモートによる会議や研修は効率的かつ経済的であり、ある程度の効果が得られるが、現場での業務を主とした維持管理や工事の実態を考慮すると、多くの工種の技術者が直接触れ合うことで、ある意味非効率な面もあるが、さまざまなコミュニケーションの誘発が得られ、そこから生み出されるものが大きいことに気付く。

今後、働き方改革やオフィスのあり方を含め、リアルとリモートのハイブリッドでの対応とDXの推進がFMに求められている課題の一つと考えている。



JFMA理事

山上 拓也

やまがみ たくや

三井不動産株式会社

ビルディング本部

法人営業統括二部長

PERSONAL

以前はゴルフがあまり好きではなかったが、あるキッカケで大好きになり、「人はいつからでも一瞬で変化できる」と思っている。

FMに正解も終わりもない

新たな働き方・ワークプレイスに関するテナント企業様からのご相談を数多く受けている。新オフィスの根幹となるコンセプトを経営思想から深掘りし、経営者やワーカーへのインタビュー等を通じて伴走しながら答えを模索する作業であり、当然に答えは千差万別である。ただし、共通して言えることは、定期的に振り返りを行い、継続的にマイナーチェンジを行う必要があり、「FMに終わりはない」ということである。昔からそうだったのかもしれないが、VUCAの時代においては、ますます重要な視点であると感じている。弊社の新オフィスも、コロナ禍前にコンセプトを作ったため、コロナ禍で顕在化した新たな課題を解決するため、この7月に再度リニューアルを行った。

そして、もう一つ言えることは、働き方がますます多様化する中で、ハードによる対応だけでは限界があり、ソフト対応も含めて「組織風土」を維持改善し、ワーカーが適切に働く場所を選択しながら「このオフィスに行くと仲間と仕事がしたい」と心から思える風土を作ることである。このような風土を作り上げて維持することはとても難しいが、壊れるのは一瞬だと感じている。これからも試行錯誤しながらテナント企業様に伴走していきたい。



JFMA監事

黒田 長裕

くろだながひろ

日比谷総合設備株式会社
代表取締役社長

PERSONAL

コロナの影響で、旅行から近隣の散歩や料理、読書に代わっています。料理番組と書評等を参考にしています。

JFMAへのさらなる期待

このたび監事に就任いたしました黒田です。よろしくお願いいたします。

前職で以前、企画運営委員会・教育研修委員会や理事会に参加させていただき、協会の活動・普及について議論させていただいた経験があります。当初はフォーラムも経営戦略とFMの可能性を議論するテーマが主体でした。その後震災を経てエネルギーがテーマとなり、冊子となった第四の経営基盤としてのFM、公共への展開へと推移してきました。その後も都市、イノベーション、働き方改革、まちへの展開、FMの新しい価値、人へのフォーカスなどがテーマとなり、前はサステナブルがテーマでした。フォーラムの講演やJFMA賞を拝見すると、今の時代においてわれわれがどのような課題にいかにか臨まなければならないか、ということに対し非常に参考になると感じています。オフィスや働き方に対する考え方、エネルギーや環境に対する課題が激変する昨今の状況にあって、FMの役割はますます大切になっていると思います。その中でJFMAの役割も今まで以上に重要です。このようなテーマに対してはさまざまな広い立場の方で議論されることが必要です。JFMAの研究部会はエネルギー、オフィス、公共等本当に幅広い部会があり、これからの新しい方向性を示すものとして、協会の役割に対し、ますます期待しております。

令和4年度 公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会 役員一覧

役職	氏名	担当職務・現職	
代表理事 (会長)	山田 匡通	株式会社イトーキ 代表取締役会長	
理事 (副会長)	牧 貞夫	NTT 都市開発株式会社 相談役	
	横山 淳	JR東日本ビルテック株式会社 相談役	
	矢口 則彦	大成建設株式会社 代表取締役副社長執行役員 営業総本部長	
	山代 裕彦	日本郵政株式会社 専務執行役	
	千葉 太	三菱地所株式会社 代表執行役 執行役専務	
	森 浩生	森ビル株式会社 取締役副社長執行役員	
	専務理事	成田 一郎	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会
常務理事	村尾 幸彦	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会	
理事	濱田 和成	イオンディライト株式会社 代表取締役社長 兼 社長執行役員グループ CEO	
	大久保 昇	株式会社内田洋行 代表取締役社長	
	松原 和彦	株式会社NTT ファシリティーズ 代表取締役社長	
	小野島 一	株式会社大林組 執行役員 設計本部副本部長 兼 営業総本部副本部長 兼 技術本部副本部長	
	中村 雅行	株式会社オカムラ 代表取締役社長	
	井田 卓造	鹿島建設株式会社 建築設計本部 技師長	
	黒田 章裕	コクヨ株式会社 会長	
	藤本 裕之	清水建設株式会社 執行役員 建築総本部 設計本部副本部長 プロポーザル・ソリューション推進室長	
	寺島 剛紀	大星ビル管理株式会社 代表取締役社長	
	星 拓治	株式会社竹中工務店 FM本部長	
	伊丹 政俊	東急不動産株式会社 都市事業ユニット 都市事業本部 執行役員本部長	
	長澤 泰	東京大学名誉教授 工学院大学名誉教授 一般財団法人ハピネスライフ財団 理事長	
	八木 秀記	東京美装興業株式会社 代表取締役社長	
	中谷 憲一郎	株式会社日建設 執行役員 ソリューショングループ プリンシパル	
	小坂 幹	株式会社日本設計 執行役員 プロジェクトデザイン群長	
	白井 賢	日本メックス株式会社 代表取締役社長	
	重綱 鉄哉	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会	
	木下 達司	一般社団法人ニューオフィス推進協会 専務理事・事務局長	
	似内 志朗	ファシリティデザインラボ 代表	
	松成 和夫	プロコード・コンサルティング 代表	
	板谷 敏正	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役会長	
	米倉 誠一郎	法政大学大学院 教授 一橋大学 名誉教授	
	松岡 利昌	株式会社松岡総合研究所 代表取締役	
	山上 拓也	三井不動産株式会社 ビルディング本部 法人営業統括二部長	
	田中 淳	公益社団法人ロングライフビル推進協会 専務理事	
	監事	穴水 孝	東京ガス不動産株式会社 代表取締役社長
		黒田 長裕	日比谷総合設備株式会社 代表取締役社長

2022年10月1日現在 法人名50音順

特集 リモートワークの新たな潮流

Special Issue

経営戦略としてウェルビーイングやDXとともに考える

緊急的な感染対策優先から、感染防止と経済社会活動の両立を目指す方針が打ち出され、経済活動が活発化してきました。リモートワークをしていた人たちもオフィスに戻りつつあります。しかし、リモートワークがゼロになることはないでしょう。

ワークスタイルやワークプレイスの選択肢が増えた中で、何を選ぶかは企業の考え方によって異なります。特集では、経営戦略と直結したリモートワークの導入やDXの進展によるビル管理のリモートワークなど、新たなリモートワークの潮流を紹介します。

CONTENT

●総論

10 **成田 一郎** JFMA

●先進事例

ワークプレイスやワークスタイルは経営における重要なテーマのひとつになっています。経営戦略や経営改革の一環としてのリモートワーク導入事例を紹介します。

12 **佐藤 孝一** 日本電信電話株式会社

16 **松村 卓司・佐藤 晃** 株式会社パソナグループ

●FM先進企業のその後

2020年4月の緊急事態宣言直後にリモートワークを導入するなど、いち早く対応をしたFM先進企業のその後についてうかがいました。

20 **小林 由佳** GMOグローバルサイン・ホールディングス株式会社

22 **下野 勝之** 株式会社資生堂

24 **柴田 英昭** 株式会社FMシステム

26 **小塩 隆之・三浦 栄介** イオンデイライト株式会社

●ビル管理の現場

これまで「ビル管理の業務はリモートワークには適さない」とわれてきましたが、DXの進展で遠隔監視や遠隔操作が導入され、ビル管理の現場は大きく変わりつつあります。

28 **小野 誠司** 総合警備保障株式会社

30 **嶋村 浩樹** 東京美装興業株式会社

32 **折笠 文人** TMES株式会社

●調査データから読み解く

調査データから、これからの働き方やオフィスに求められることを考察。

34 **石崎 真弓** 株式会社ザイマックス不動産総合研究所

36 **貫名 英一** 一般社団法人日本オフィス家具協会(JOIFA)

38 **重綱 鉄哉** JFMA

総論

コロナ禍の経験を活かし、 未来への 成長戦略を描く

成田 一郎

なりたいちろう

公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会
専務理事
認定ファシリティマネジャー



コロナ禍の功罪

コロナ禍は私たちに想定外の事象を起こし、さまざまな功罪を発生させ今なお進行中である。リモートワークもその一つであり、私たちの働き方に大きく影響を与えている。

リモートワークは、remote(遠隔)、work(働く)を組み合わせた造語で、在宅勤務などさまざまな形でオフィスから離れた場所で働く勤務形態をいい、ここではテレワークも同義語と考える。

リモートワークは、コロナ禍以前から、すでに IT企業などを中心に実践されていたが、コロナ禍により一般企業もリモートワークが加速し、半強制的に否応なく実践した企業も多いのではないだろうか。

リモートワークについては賛否両論であるが、リモートワークはコロナ禍で浸透し、デジタルトランスフォーメーション(DX)により、その有効性はますます広がっている。リモートワークをできない職種は現地での作業を伴う医療・福祉・飲食・宿泊など多くあるが、リモートワークができないと思われてきた職種・業務もやってみると意外にできることが分かってきた。特に、情報通信・IT・企画・コンサル・研究・営業・事務職などは積極的に導入してきている。オフィスが「仕事をする場」であるという固定概念が崩され、仕事とは「どこでするか」ではなく、「何をするか」という考え方が浸透してきている。コロナ禍が収束しても、その良さや有効性を知ったワーカー達は、単純に過去のスタイルには戻れないだろう。しかし、リモートワークの評価は、管理職と従業員という立場の違いで、その評価の違いが顕著に出てきている。

米国マイクロソフトが、自社の従業員約6万人に、2019年12月～2020年6月に調査した結果では、「リモートワークは生産性を下げる」「チーム外の人々とのコミュニケーション

ンが少ない」等と発表。しかし、リスク管理の観点からリモートワークが完全になくなることはないだろうとし、「73%がコロナ後もハイブリッドワークを継続したい」、同時に「67%が対面での関わりを望んでいる」とし、従業員の満足度を高めていくために、オフィスワークとリモートワークを共存させるハイブリッドワークを模索していた。

さらに、同じくマイクロソフトの今年の調査(日米など11カ国、約2万人、2022年8月)では、在宅勤務の生産性は、上司と部下ではその認識に大きなずれが生じ、管理職は12%しか部下の生産性を評価せず、従業員は87%が自分は生産的だと思っているという。この結果により、従業員の働き方を過度に心配し古い働き方に回帰することは、人事流出につながるとし、柔軟な働き方を実践するリーダーこそが、人材の潜在力を引き出し企業の業績につながるとしている。

リモートワークの実情

このような構図の中で、わが国のリモートワークの実情はどうか。本特集では、その先進事例を紹介する。

NTT(持株会社)は2021年9月、「新たな経営スタイルの变革」としてリモートワークを基本とした勤務形態を国内で働く全グループ社員を対象に、2022年度中に導入すると発表した。職住近接によるワークインライフの推進である。自ら働く場所が選択可能になり、転勤や単身赴任は不要になる。サテライトオフィスも拡大し、全国260拠点以上を整備するという。リモート前提の社員も採用し、「一極集中型組織」から、自律分散した「ネットワーク型組織」への改革である。そして、組織を地域に分散し、地域密着・地方創生・リスク分散を加速、情報インフラの整備を推進し、街づくりや社会インフラの開発、自然災害の減災などの取り組みを明

確にした。日本を代表する巨大企業でFMの先駆者でもある同社の動きには衝撃を受け、その実態を知るべく今回インタビューをお願いした。まさにインタビューもリモートで Zoom になり、名古屋から NTT 経営企画部広報室担当部長の佐藤孝一さまにご対応いただいた。

さらに、人材派遣会社として著名な株式会社パソナグループは、2020年9月に東京大手町の本社機能の一部を兵庫県淡路島に移転する計画を発表した。本部社員約 1,800 人のうち 2024年 5月末までに1,200名の社員が淡路島に移住予定で、経営者も含め着々と淡路島への移転は進んでいる。すでに470人以上が移転済みという。目的は、リスク分散・BCP対策と人を活かす働き方・暮らし方・オフィスのあり方のモデルケースづくり、そして地方創生・雇用創出である。島の中にはすでにオフィスだけではなく、社宅や寮、教育、医療、さらにはホテルや飲食の商業・娯楽施設などの新設・リノベーションなどが進行中で、テレワークが手段で働き方・ワーケーションへの挑戦ではあるが、地方創生・街づくりへの挑戦でもある。これらを見ても、パソナは人材派遣会社として著名であるが、現在は雇用創出業としての割合の方が多いことが理解できる。これらのチャレンジは現在進行中であるが、今後、島民にとっても、パソナにとっても、そして環境としても良好に発展していくことを期待したい。パソナグループ淡路島広報部 部長の佐藤晃さまらにご案内いただき現地取材の様子をレポートする。

リモートワークその後

コロナ禍が始まった年、当機関誌『JFMAジャーナル 2020 SUMMER』の特集「新型コロナウイルス感染症にいかに対処したか、どう備えるか」で、コロナ禍に俊敏な対応をした企業を取材した。協力いただいた FM先進企業 4社の現在状況もレポートする。GMOクラウド株式会社の小林 由佳さま、株式会社 資生堂の下野 勝之さま、株式会社 FMシステムの柴田 英昭さま、イオンデイトール株式会社の小塩孝之さま、三浦栄介さま。以上の皆さまにリモートワークやオフィスのその後の対応をお聞きした。テレワークは定着し、新たなオフィスのスタイルや DX化への進化が興味深い。

ビル管理の現場から

また、リモートワークがむずかしいといわれる、ビル管理や警備の現場から、いかに対応しているか、また DXの活用などをレポートする。

総合警備保障株式会社の小野誠司さま、東京美装株式会社の嶋村浩樹さま、TMES(ティームス) 株式会社の折笠 文人さまよりのご寄稿で、それぞれ DX化、新たなコミュニケーション手段、事業拡大への興味ある取り組みなどリモートワークがもたらした効果を紹介していただいた。

調査データから

リモートワークの実態や傾向を客観的に知るため、調査データから読み解いていただいた。「ハイブリッドワークプレイス戦略の実践に向けて」をザイマックス不動産総合研究所の石崎真弓さまから、「ウェルビーイングと企業の成長を両立させるためのハイブリッドワーク」を日本オフィス家具協会(JOIFA) の貫名英一さまから、また、JFMA会員の皆さまからのアンケート調査結果「テレワークの導入・実施状況の変化と課題」を当協会の重綱鉄哉より報告している。

今後に向けて

リモートワークは、企業により、職種によりその捉え方や対応の仕方は異なるが、働き方の選択制と柔軟性を生んだ。これからのオフィスに求められるものは、人を信頼し、人が健康で楽しくなるファシリティを提供しマネジメントしていくことである。ワークライフバランスの視点からも多様なスタイルで働けることが求められ、一方で、アイデアが生まれる、イノベーションが起こる、そして個人の能力を伸ばすことができるようなオフィスが求められている。さらに、街づくりからリスク対応まで範囲は広がり、私たちは、意識改革が必要で、コロナ禍の経験を活かし、未来への成長戦略を描かねばならない。

リモートワークは緊急時の急場しのぎではなく、また、単なる手段で終わらせるのではなく、それらをきっかけとして、そして戦略として使えるか企業の分かれ道かもしれない。◀

先進事例 ①

分散型ネットワーク社会を
目指した経営変革と
社員のリモートワーク

日本電信電話株式会社



佐藤 孝一

さとう こういち

日本電信電話株式会社
経営企画部門 広報室 担当部長

名古屋の自宅からリモートワーク

NTTグループは、2022年6月に「リモートワークを基本とする新たな働き方の導入について」を発表し、国内主要グループ会社の全社員を対象にリモートワークを基本とした働き方「リモートスタンダード」を導入しています。

NTTグループの持ち株会社、日本電信電話（NTT）の広報室における私のチームの7月、8月の出勤率は10%です。勤務地の通勤圏内に住む必要がなくなったことで、私は7月に単身赴任を解消して、今は名古屋の自宅で仕事をしています。8月は、東京のオフィスへ2回出勤しました。出張申請をして、交通費が支給されます。オフィスへの出勤は出張扱い、をまさに体験しています。実は、（取材時）、家族が全員コロナに罹患して自宅で療養しています。私自身は健康ですので自宅で仕事をしています。

私自身、コロナが始まった頃はNTT西日本で商品開発をしていましたが、緊急事態宣言が出て当時は90%在宅ワークに移行しました。また、2021年6月に広報室に着任した時には、NTT本社の約70%がリモートワークになっていました。NTTグループは、コロナ前からリモートワークの制度があり、私もテレワーク・デイに参加していました。ただリモートワークは育児や介護をしている社員が中心的に活用している状況で、基本は私自身も出勤というワークスタイルでした。

リモートスタンダードとジョブグレード制の導入

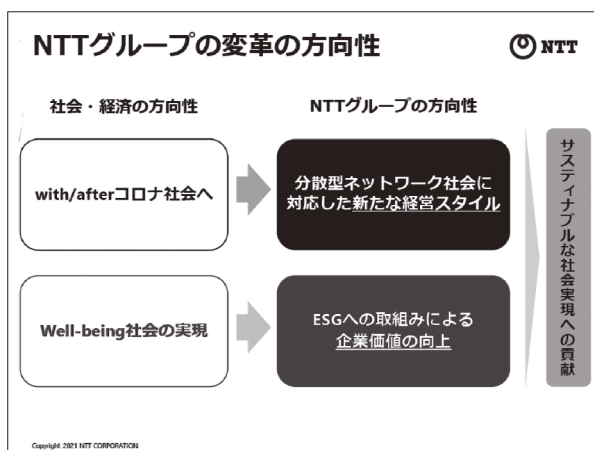
制度改革後は、7割以上の在宅勤務を基本的な考え方としています。しかし、法人営業やNTTドコモの店舗、工事部門、またお客様情報を取り扱っているセキュリティが守られているセンターでのオペレーション業務など、7割

在宅では回らない仕事もあります。そういった業務に就く人は必ずリモートでなければいけないということではなく、今まで通りの働き方をしながらリモートを併用することになります。そういった組織と、リモートワークが基本のリモートスタンダード組織に分けて運用する形です。NTTの持ち株会社はほぼすべてがリモートスタンダード組織になっています。また各事業会社は、事業や業務内容に合わせて各社の裁量で判断できるようになっています。

2021年からは人事制度の変革として管理職を対象にしたジョブグレード制が導入されました。これは、仕事の責任と権限を明確にするもので、いわゆる従来の年功序列とは大きく違います。今までは、勤続年数などに応じて、“社員”のランクがありましたが、概念的には昇任や昇進ではなくて、その“ポスト”にグレードを設定することになります。

社員の働きがいやウェルビーイングを高める

社会的インフラを担う企業として災害時の対応など、リスクの分散やレジリエンスという観点からリモートでも業務



図表1 NTTグループの変革の方向性

ができることは、もともと会社のミッションとしてありました。社会のデジタル化、ネットワーク化が加速する中、2021年9月に「新たな経営スタイルへの変革」を公表しました。この中で、すでにリモートワークを基本とした新たなワークスタイルへの変革を表明しており、①ワークインライフの推進、②分散型社会への貢献、③レジリエンスの向上、④DX改革を掲げ、取り組み目標を設定しています。

リモートワークは分散型ネットワーク社会に対応したものであり、組織の働き方自体を一極集中型から、ネットワーク型へ改革するといった意味もあります。リモートワーク導入の目的の一つは、社員の働きがいやエンゲージメントを高め、ワークインライフを充実させることです。

社長の島田明が述べているように「CX（カスタマーエクスペリエンス）をEX（エンployeeエクスペリエンス）で創造する」という大きな方針があります。お客さまの新たな体験や感動をつくるためには、まず社員が生き生きと働くことが必要です。リモートスタンダードはその仕組みでもあるのです。

日本全国どこにいても働ける環境をつくり、転勤や単身赴任を伴わない働き方を拡大しています。本社機能を含めて、首都圏から地域へ分散していく計画もあり、地域のお客さま接点と従業員の働きやすさやエンゲージメント、従業員が誇りに思えるような仕組みの両立が可能になります。こういった考え方は、中期経営計画でも示されていましたが、コロナウイルス感染症拡大で加速したといえます。

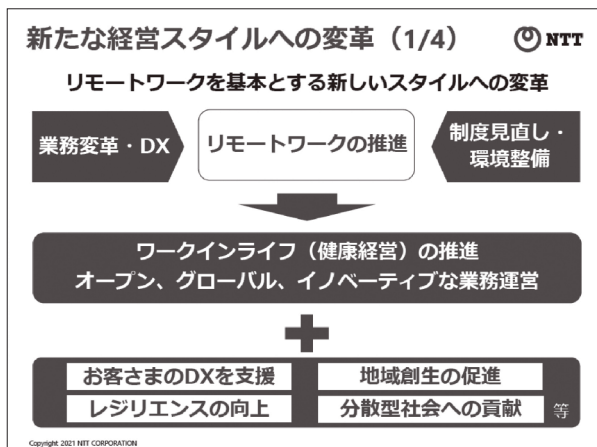
ゼロトラストシステムやDX

場所に縛られないリモートワークやDXではクラウド上のセキュリティ対策が課題になります。ゼロトラストという考え方がセキュリティの世界では主流になっています。今までは、クローズドにして物理的なつながりを限定してデータを守るという考え方でした。しかし、1回侵入されるとバックドアから何度も侵入されてしまうということが起きています。すべてを信頼しないゼロトラストでは、侵入は避けられないものとして、権限を制限するなどクラウド側のサーバーのセキュリティ自体を高めるという考え方ができる社会の実現に貢献するためにゼロトラスト化を進めています。

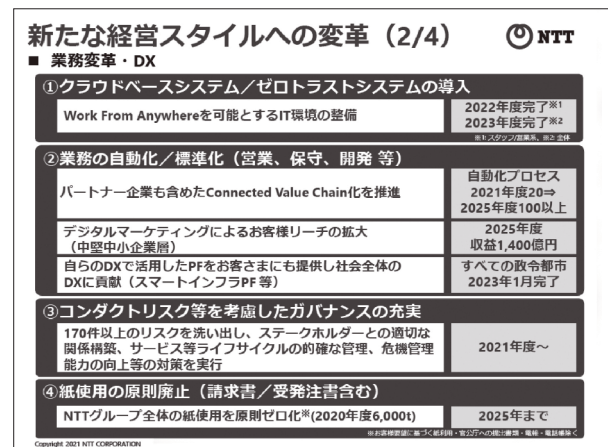
DXも並行して進めており、例えば、これまで保守の工事担当者は、オフィスに出勤してから車で現地に移動し工事が終わるとオフィスに戻り報告書を書いていました。これらの業務の中で、通常の手で行ける工事の場合は、端末でお客さま情報等を必要な分だけを必要な時間に見られるような仕組みを入れて、極力、オフィスでの業務を減らすような工夫をしています。また、NTTドコモの事例では、お客さまがオンライン上でできる手続きの範囲を増やして利便性を高めています。

リモートワークの制度設計は性善説で

私の持論ですが、制度設計は性悪説でつくると良いも



図表2 新たな経営スタイルへの変革 (1/4)



図表3 新たな経営スタイルへの変革 (2/4)

のできません。不正が起こるのではないかと考え出すと新しい仕組みはつくれません。従業員が働きやすい環境をつくるには発想は性善説であるべきです。当初、リモートワークという上司の目が届かないのでサボる社員が出てくるといったことが世の中で話題になりました。ログを取って監視するといったことをしだすと制度の導入がどんどん増えていきますので、性善説で考え、やってみる中で出てきた課題に対応しようという考え方です。通勤の制度が変わったことで、定期代はこれまで前払いでしたが、システムで出社の申請をすれば、その分の自宅からの交通費が支払われます。人や部署によって出社回数が変わりますので、交通費は定期代を上限にするといったことはなく、柔軟に考えてくれていると思います。IT企業ですので、制度を変えた時点で交通費の申請、承認、計算などはすべてDX化されています。

オフィスの役割やコミュニケーション

リモートワークになったからといって、オフィスがなくなるわけではありません。当社は大手町ファーストスクエアビルに入っていますが、リモートワーク定着に伴い6フロアのうち、1フロアを減床しました。特定の席は設けないフリーアドレスで、ロッカーを用意してWi-Fiで自由に仕事ができるようにしています。ただ出社時の1人当たり面積はやや広くしています。アイデアの創発などにおいては、集まることの重要性があります。打ち合わせ

のスペースを多くとり集まりやすい空間にしています。

私のチームでは、月に1回、集合ミーティングをして直接、顔を合わせて話しをしています。またリモートワークでも、就業報告もチャットでのやりとりを習慣化し、2週間に1回私とメンバーで1on1を1人30分ずつ実施しています。こういったコミュニケーションは必要だと考えています。今後、私のように地方に住みたいという人が増えるかもしれません。そうなった時にリアルで集まるのがいいのか、頻度はどうするのかといった課題が顕在化してくると思うので、やり方を変えながらベストプラクティスをつくるのが肝要だと考えています。またリモートワークを進める中で、組織の暗黙知をどう形式知にしていくかを考えていくことも重要です。

インフラを担う企業としての役割

私の自負でもありますが、NTTグループはインフラを守る使命があり、公共性の高い事業を行っています。全国各地に事業拠点や通信設備があります。それぞれの地域には、サポートが必要なお客さまもいらっしゃいますので、ただ単純にオフィスをなくしてリモートにすればいいというわけではありません。副産物として遊休スペースが出てきた場合は活用を検討しますが、リモートワークが進んでも当社グループの場合、オフィスの縮小を必ずしも加速させることはないと思っています。

一方で、そこに常駐をしないとできない業務を大量に

新たな経営スタイルへの変革 (3/4) NTT	
■ 制度見直し・環境整備	
⑤ 業務変革・DXを推進するための制度見直し	
リモートワークにふさわしい情報セキュリティの体系化	2022年度~
オフィス環境の見直し(出社一人あたりスペースを1.5倍に拡大、アイデア創出・共創の場を充実)	
DX推進に向けたコア人材の育成(データ活用高度人材等)	2023年度: 2,400名
⑥ 女性および外国人/外部人材の活躍推進	
女性の管理者・役員登用の推進	新任管理者: 2021年度 30%
各種サポート・トレーニングプログラムの拡充	管理者: 2025年度 15%
	役員: 2025年度 25~30%
外国人と外部人材の積極的な採用、グローバル経営人材の育成(海外育成プログラム拡大)	中途採用率*: 2023年度30%
	2025年度累計: 200名
⑦ ジョブ型人事制度の導入(入社次による配置からの脱却)	
全管理職へのジョブ型人事制度拡大	2021年10月
自律型キャリア形成の推進(自己進捗型の人事)	2022年度

図表4 新たな経営スタイルへの変革 (3/4)

新たな経営スタイルへの変革 (4/4) NTT	
■ ワークインライフの推進、オープン、グローバル、イノベティブな業務運営	
⑧ 職住近接によるワークインライフ(健康経営)の推進	
社員の働き方はリモートワークを基本とし、自ら働く場所を選択可能(転勤・単身赴任不要、リモート前線社員の採用、サテライトオフィスの拡大等)	2022年度 260拠点以上*
「一極集中型組織」から、自律分散した「ネットワーク型組織」へ改革	2022年度~
⑨ 組織(本社・間接部門含む)を地域へ分散	
首都圏等から地域(中核都市)へ組織を分散	2022年度~
地域の一次産業等に対し、地域密着型の地方創生事業をさらに加速	2021年度~
⑩ 情報インフラの整備推進	
地方での街づくりや、新しい社会インフラの開発導入(IOWN導入計画等)を推進	
激甚化する自然災害に対し、強靭なインフラ整備・減災に向けた取組みにより貢献	

図表5 新たな経営スタイルへの変革 (4/4)

つくっていくのは時代の流れに逆行するのだと思います。人口減少が進行して、その地域で働く人が確保できないようなことが起きた場合、社員に東京から転勤してくださいというのはむずかしくなりますし、そこに行かないとできない仕事を誰がどうやるのかも含めて考えることも必要です。

分散型ネットワーク社会の実現のために

NTTグループのミッションは、テレコミュニケーションの会社として、社会をつなぐ役割をしっかりと果たし、事業を通して社会課題を解決していくことです。リモートワーク導入は、NTTグループが目指す分散型ネットワーク社会の実現という思想のもとに実施されたものだといえます。

東京一極集中から地方分散は大きな課題ですが、東京で働いてみて、改めて東京にはモノも人もリソースが集まっていることを実感しました。東京にいる人たちが地方に行くことがイコール幸せなのかというと、必ずしもそうではなく、人によって価値観は違うのだと思います。

基本的にはリモートは働き方の手段でしかありません。ネットワークを使って、皆さんが幸せに人生を送れることが重要であり、これからも従業員がモチベーションややりがいを持って働けるための施策を実行し、改善を繰り返していくのだと思っています。

マインドセットが変わることは簡単ではありませんが、日本は人口減少社会という事実を受け入れざるを得ないです。東京と地方という議論ではなく、そこにいる人

がそこで働き、幸せに過ごせるような社会をどうやって実現していくかを議論する段階だと考えています。当社グループは、通信やエネルギーなど、さまざまな事業を行っていますが、社会課題に正面から取り組み、さまざまな課題を解決していく方針を打ち出しています。

また当社グループには国内18万人以上の社員がいます。社員が自由に働く場を選び、その結果、働きがいを感じ、ウェルビーイングを高めることのできる場をつくることで、地域に貢献でき、結果的に世の中にとっても良いものになっていくのではないのでしょうか。

フラットで風通しのよい組織に

新たな制度から1年が過ぎ、マネジメントも会社の文化も変わってきていると感じています。意思決定のスピードも速くなっています。今回の制度改革は、初めから完璧なものをつくるというより、やっていく中で変えるべきことは変えていくという形で進んでいきました。責任も分担されて、担当者から係長、課長、部長、役員に決裁を仰ぐといった文化はほぼありません。私のところでは、担当者も課長の報告もすべてフラットです。役員のプレゼンは担当者にもさせています。風通しが非常に良くなっています。これから課題も出てくると思いますが、AかBかのどちらかという発想ではなく、両方組み合わせてみたらどうなるのか、合理的な解決策をつくっていくことが必要だと思います。◀

(聞き手 成田、仲田)

先進事例 ②

本社機能移転による ワーケーションと地方創生

株式会社パソナグループ

新たな産業で雇用をつくる

総合人材サービスの大手、パソナグループは、2020年9月に兵庫県淡路島に本社機能の一部を移転し、管理部門や経営企画、新規事業開発、グローバル、IT/DXなどの業務を淡路島の拠点に分散すると発表した。2024年5月末までに1,200名の社員が淡路島に移住するという。コロナ禍でリモートワークが定着し、企業の地方移転やリゾート地で働くワーケーションが注目され始めた時期でもあった。

2020年2月に家族とともに淡路島に移住し、淡路島での事業を推進してきた常務執行役員の松村卓司さんは、「移転は、グループ全体のBCP(事業継続計画)として本社機能を分散させるという意味があります」という。さらに「パソナグループは、『社会の問題点を解決する』という企業理念のもと、『人を活かす』ことを中心に事業を展開してきました。誰もが自由に仕事を選択し、働く機会を得られ、心豊かな生活を送れる社会を実現するためには、新しい産業を生み出し、雇用を創出することが必要です」。

2003年からは、農業分野の雇用を創出するため、全国の自治体と連携し農業インターンプロジェクトを開始した。

松村 卓司

まつむらたくじ

株式会社パソナグループ
常務執行役員



佐藤 晃

さとうあきら

株式会社パソナグループ
関西・淡路広報部長



また2008年には、農業ベンチャー支援のため、淡路島にパソナチャレンジファームを開設し、2011年には、「半農半芸」という新しいワークスタイルにより若者の雇用を創出する「ここから村」をスタートした。アスリートやアーティストが淡路島で社員として働きながら活動を続けられるハイブリッドキャリアの制度もある。

最近では、2022年5月に「パソナグループ ウクライナ支援プロジェクト」を立ち上げ、希望するバレエダンサーの日本への避難と淡路島でのバレエ活動を支援している。その一環として、レストランの駐車場だった場所に「パソナ ワールドバレエ テントシアター」を建設し、8月24日にバレエ公演を行った。「ウクライナの建国記念日に公演を開催すると決めて、約3カ月で実現しました」と関西・淡路広報部長の佐藤晃さん。世界的に活躍するバレエダンサーを講師としたバレエスクールも開催していく。多数のメディアに放映されたこともあり、バレエスクールへの問い合わせが殺到したという。



写真1 パソナ ワールドバレエ テントシアター



写真2 グローバルハブスクエア

リゾートライフ&ワーク

淡路島の人口は約13万人。人口減少が続き、1980年代の1/3になった。1998年に明石海峡大橋が開通して、地元では人口流入や経済効果が期待されたが、実際には、人口減少が加速していった。しかし、地元で仕事があれば、生まれ育った土地で働きたいという人は多い。パソナグループでは、UIJターン採用も積極的に行っている。さまざまな仕事があり、海を一望できるおしゃれなオフィスで最先端の働き方ができるのは大きな魅力だ。「神戸や明石からも自分のやりたい仕事があるという人が来てくれるようになりました。人が集まってくる仕掛けができてきたと感じています」と佐藤さんはいう。

現在、淡路島には、パソナグループのオフィスが7カ所ある。最初にオフィスを開設したのが、淡路島夢舞台だ。安藤忠雄が設計を手掛けた複合文化リゾート施設で兵庫県出資の第三セクターが運営している。飲食店が入っていたスペースを借りてオフィスにリノベーションした。「あまり手を加えず、カウンターや掘りごたつなど、店舗の内装を生かした多様性のあるオフィスになっています」と佐藤さん。

海に面した「ワーケーションハブ鶴崎オフィス」は、もともとは土産屋だった。「目の前が海という絶好のロケーションです。社員がイキイキと働けるオフィス環境を整える事も重要」と佐藤さんはいう。2階と3階はグループ会社のオフィスとして使い、1階はフリースペースとして活用しているが、企業向けにワーケーションスペースとして開放していく予定だという。また今後のオフィス拡張を考えて、ショッピングセンターにもオフィスを開設した。ワンフロア

に1,000人以上が座れる広さがある。現在は、200人強がこのオフィスで働いているが、その約6割が地元採用の方だという。

淡路島にあるオフィスとして初めて新築したのが「グローバル ハブ スクエア (GHS)」と名付けられた社屋だ。天井が高く開放感のある空間では、社員が思い思いの場所で仕事をしている。大きな窓からは豊かな自然が楽しめる。グループ代表の南部靖之さんをはじめ、役員の約半数が淡路島に移転しており、役員会議はGHSの会議室で行われえる。もちろん、東京や他の場所からリモートでも参加できる。

建物の半分は「海神人の食卓」というレストランで、旬の食材を豪快に調理した料理や淡路ビーフや伊勢海老などの地元厳選食材の鉄板焼きが楽しめる。佐藤さんは「観光地に行ったら、地元のものを味わいたいですよね。淡路島は、古来から『御食国』と呼ばれてきました。おいしい食材は淡路島最大の魅力です」。佐藤さんも2020年10月に淡路島に移住した。「淡路島にいとワーケーションの良さを実感します。東京で暮らしていた時とは、生活も働き方も180度変わりました。大自然の中でリフレッシュでき、仕事の新しいアイデアも生まれやすくなっています」。

子どもたちに質の高い教育を

2022年5月末時点で、約470人の社員が東京から淡路島に移住している。子育て世代も多く、社員の仕事と子育ての両立を支えるために誕生したのが「パソナファミリーオフィス」である。7階建てのマンションの2階から6階を社宅と



写真3 ワーケーションハブ鶴崎オフィス



写真4 ニジゲンノモリのゴジラ迎撃作戦

して活用し、1階のオフィススペースには、保育・学童施設が併設されており、子どもを預けながら仕事ができる。

「東京にいと、保育園の送り迎えや習い事をさせるのも大変ですが、ファミリーオフィスでは、3歳児から小学生までの保育・学童を行っています。子どもたちにいろいろな教育を受けさせることができ、社員の皆さんから喜ばれています」と常務執行役員の大日向由香里さん。2020年に都心から家族で淡路島に移住した。総務部門のトップとして社員の住まいや子どもの教育、医療など、淡路島での生活の基盤づくりをしてきた。子どもをもつ親の視点から、質の高い教育を受けさせたいとインターナショナルスクールのプログラムも導入した。さらにバレエや空手、アートなどのプログラムがあり、ハイブリッドキャリアを実践している音楽家やアーティスト、アスリートも講師として参加している。大日向さんは「淡路島の豊かな自然やおいしい食材は大きな魅力ですが、今後の移住を促進するためには、東京よりもよい環境が整っていることが大切です。教育や医療などの基盤、さらに文化や芸術など、東京では体験できない質の高いものをつくり淡路島の魅力をさらに高めていきたいと考えています」。

既存ファシリティを有効活用

パナソニックグループは、地方創生として観光にも力を入れ、淡路島の魅力を体験できる宿泊施設やホテル、レストラン、テーマパークなど 17の施設を運営している。国内外からの観光客が増えることで、オフィスワークだけでなく、さまざまな職種の人が活躍できる。これこそが、パナソニックグループ

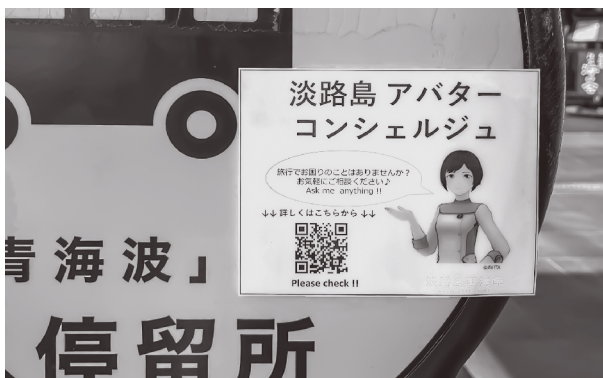


写真5 淡路島アバターコンシェルジュ

が目指す新しい産業を創出し、雇用をつくるということだ。

これらの施設のいくつかは、オフィスと同様に既存のファシリティを活用し、新たな価値を生み出している。最初に手掛けたのが、「のじまスコラ」だ。少子高齢化で2010年に閉校した野島小学校をリノベーションし、農業の六次産業化の拠点、地域復興のシンボルとして、2012年8月にオープンした。年間約18万人が来場し、今も自治体からの視察が多いという。

2017年には、県立淡路島公園内にアニメを体験できるテーマパーク「ニジゲンノモリ」をオープンした。淡路島北部の丘陵地にある公園は海が一望でき、豊かな自然を体感できるが、来訪者の減少が課題だった。ジップラインを体験できる「ゴジラ迎撃作戦」や「ドラゴンクエストアイランド」など大人から子どもまでが楽しめるアトラクションがあり、夏休みは多くの家族連れでにぎわった。

「ニジゲンノモリ」では、アバターによる園内の案内や会話が楽しめる。また島内のバス停にはQRコードがあり、スマートフォンからもアクセスできる。これは大阪のスタートアップ企業とのコラボレーションによるDXを活用した新たなサービスとして事業化されている。アバターは、オフィスにいるスタッフが遠隔で対応しており、設置したカメラから相手の様子を見ながらホスピタリティの高い会話ができる。今後は看護師による健康相談などにも展開していくという。

淡路島の魅力を生かした滞在型リゾート

ニジゲンノモリには「グランシャリオ北斗星 135°」という独立型の宿泊施設が23棟あり、有名シェフによる淡路産



写真6 のじまスコラ

食材を使った料理やホスピタリティふれるサービスで、旅行サイトで一度は泊まりたい宿として人気を博している。ワーケーションでの利用も想定されており、テラスでは、眺望を楽しみながら仕事ができる。個人や家族単位で宿泊できることから、コロナ禍でも予約が絶えなかったという。

またフランス料理と宿泊が楽しめる滞在型レストラン「オーベルジュ フレンチの森」は、木立の中で鳥のさえずりを聞きながら、優雅な時間が過ごせる。佐藤さんは「お客さまからは、まるで海外のリゾートにいるようだといっていたが、われわれも嬉しく思っています。グループ代表の南部靖之は、淡路島を地中海リゾートのように楽しめる場所にしたいと話しています」。

ウェルビーイングを高める場

2022年4月にオープンした「禅坊 靖寧^{せいねい}」は、プリツカー賞を受賞した坂茂が設計を手掛け、全長100mのウッドデッキで空中禅が体験できる施設。大自然に身を置き、マインドフルネスを実践しながら、自分自身と向き合う時間をもつことができる。

また企業の保養所を改装した「望楼 青海波」は、東洋医学の未病を改善するという観点から、発酵食や入浴、ビーチでのストレッチなどを体験できる滞在施設。ストレスフルな社会の中で、心身の健康やウェルビーイングへの関心が高まり、心身を整える場というのも新たなリゾートの役割なのだろう。

茅葺きの屋根と、再生紙を使った柱が特徴的な「農家レストラン 陽・燦燦」も坂さんが設計した。パソナの農場

や地域の農家から仕入れた野菜を中心に地産地消の料理を提供する。農家レストランがあるエリアは、「Awaji Nature Lab & Resort」として、自然循環型滞在施設など、循環型リゾートを体験できる場にしていく計画だという。

この他にも、世界的に人気の高いハローキティをテーマにした施設や熟成古酒を堪能できるレストラン、近海で獲れる魚介のバーベキューが楽しめる店など、さまざまなニーズに対応した個性的な施設が揃っている。これらの施設の企画やプロデュース、運営はすべてグループ内で行っている。そうすることで、統一した世界観が生まれるという。すべての建物は自然景観に調和するように配置や高さが考慮されている。

最近では、他の企業による新しい施設ができるなど、企業の進出や移住が増えてくるという良い流れができてきたという。パソナグループが淡路島への本社機能移転を発表してから3カ月で延べ300社から視察の問い合わせがあり、寄せられた質問などから企業のニーズや課題を集約した。2021年2月に兵庫県、淡路市、洲本市、南あわじ市と連携して、淡路島に本社機能等・分散・サテライトオフィスの開設等を検討している企業に対し拠点の開設・拡充を支援する「淡路島パイロットH Q（ヘッドクォーター）協議会」が設立された。また「株式会社パソナ日本創生大学校」を設立し、地方創生のリーダーや女性幹部候補生を養成していく。「私たちが淡路島で実践していることを全国に広めていくことで、自治体と企業の連携による地方創成が進んでいくことを期待しています」と松村さん。◀

(取材 成田、仲田)



写真7 禅坊 靖寧



写真8 農家レストラン 陽・燦燦

FM 先進企業のその後 ①

日常になったリモートワーク

GMOグローバルサイン・ホールディングス

GMOグローバルサイン・ホールディングス株式会社
(旧社名GMOクラウド株式会社)



小林 由佳

こばやし ゆか

過去の災害や感染症流行の経験をもとにした備蓄や災害対策を応用して新型コロナに対応したGMO。5段階に設けた出社体制レベルを巧みに利用して感染対策する中、コミュニケーション不足などリモートワーク特有の課題も見えてきた。

出社の必要性

前回取材を受けたのはコロナ禍に突入したばかりで、感染防止対策などの対応に追われている頃でした。ちょうどリモートワークにも少し慣れてきた時期でもありました。当時は出社して仕事をするのが当たり前という感覚でしたが、2年以上が経過した現在は自宅やシェアオフィスでも仕事ができるのがスタンダードになっています。もちろん業種によっても違うでしょうが、当社のようなIT企業は、リモートワークが馴染みやすいようです。出社のルールは、特に前回の取材の時と変わっておりません。半期に一度、リモートワーク勤務の曜日を申請しています。おのずと半年間の出社する曜日が確定するため、仕事の計画を立てやすい等メリットもある反面、残念ながら違う曜日に出社するパートナーとは顔を合わせる機会がほとんどありません。リアルなコミュニケーションはとても大切ですので、そこが悩ましいところです。リモートミーティングなどでも意思疎通は図れますが、ふとしたことで生まれる会話の機会は格段に減りました。社歴の長いパートナーは今までの蓄積でカバーできる部分もあると思いますが、新たなプロジェクトのはじめや入社不久的パートナーが会社に馴染むには、仲間の雰囲気や人となりを知るきっかけとなる対面でのコミュニケーションがとても重要ではないかと思えます。リモートワークが主流になりつつある今、通勤（痛

勤）という苦難を乗り越えて出社することにどれだけメリットを感じられるか。オフィスワークがより価値あるものになるようにサポートしていくことが、総務としての課題であり1つの目標だと思っています。

シェアオフィスも契約していますが、利用者は限定的です。自宅で仕事がしづらい環境の方や、外回りの空き時間などに利用する方が多いようです。また、リモートワーク率の高いパートナーには、仕事をしやすい環境づくりに充てていただくためのリモートワーク手当を一律で支給しています。

コロナ禍でのオフィスリニューアル

昨年の夏に、東京オフィスの一部においてオフィスリニューアルを行いました。デスクトップPCや特殊なサーバーが必要な業務など、どうしても固定席が必要な約15%のパートナーを除いてフリーアドレスに移行しました。フリーアドレス化により一部の固定席を削減、もともとあったコミュニケーションスペースとつなげた空間一帯を開放感のあるエリアへと改装しました。植栽に囲まれた4人用のボックス席や、窓際に設けたカフェカウンターのような1人席は眺めもよく、人気のスペースになっています。また、WEB会議に適したセミクローズ型のワークブースを7台導入しました。リモートワークでWEB会議が格段に増え、コロナ禍でリモートでの商談を希望されるお客様も少なくないため、高頻度で利用されています。現状、出社人数が少ないので座席数に余裕があるため、隣り合わないように座る方が多いです。リニューアルに伴い、通常のデスク数はパートナー数に満たなくなりましたが、ボックス席やカウンター席、ミーティングスペースを

含めれば、全員の席数は確保できるようになっています。

以前のようにオフィスに全員が出勤することを前提にした災害対策は、見直す必要があります。備蓄品の数量や内容、いざというときの配布方法、自衛消防隊の在り方など、リモートワークが普及する中で、今までとは違った考えが必要だと感じています。

株主総会もバーチャルへ

これまでの株主総会は、会場まで足を運んでいただける株主様のみが直接ご参加いただける方式でしたが、コロナ禍で株主様がバーチャル参加していただける株主総会も開催され始めています。当社も2021年3月にはハイブリッド参加型バーチャル株主総会（WEB上での傍聴が可能）、2022年3月にはハイブリッド出席型バーチャル株主総会（WEB上での出席、質問、議決権行使が可能）を開催いたしました。今後は、バーチャルオンリー型株主総会の開催も視野に入れています。バーチャル株主総会は遠方などさまざまな事情で会場に足を運べない株主様にも広く参加していただける、感染症対策にもなるなどメリットも大きいです。法律も改正されましたので、今後バーチャル株主総会を取り入れる企業も増えるのではないのでしょうか。

直接会って話したい

私自身、以前は総務の仕事でリモートワークがここまですることができると思っていませんでした。GMO インターネッ

トグループトップの熊谷正寿代表の発令で急きょ在宅勤務体制へ移行したことが大きなきっかけですが、やはり仲間の協力があり実現に至っています。請求書など以前はほとんど紙でやり取りしていたものが、今では多くが電子データに置き換わりました。お取引先もデータでのお取り扱いに変わってきているところが多い印象です。当社はGMOサインという電子印鑑・電子契約のサービスをご提供していますが、コロナ禍に入ってからお引き合いが急増しています。やはりどちらの企業様でも電子データで書面を交わす機会が増えているということの表れだと思います。世の中が電子化の方向に変化していることで、少しずつリモートワークしやすい環境になってきていることも事実だと思います。

現在は全員が一斉に出勤することは減多にありませんが、今年の仕事始めの日に全員参加の新年会を開催しました。帰省などで出勤できないパートナーを除いてほぼ全員が集まりましたので、久しぶりに会う方も多く、とても楽しい時間を過ごしました。私は人と話すこと、接することが好きで新卒の時からずっと総務の仕事をしています。コロナ禍が収束し、皆と直接会って気兼ねなく話ができるようになる日が待ち遠しいです。◀

（聞き手 成田、野瀬）

注釈 **パートナー**：GMO インターネットグループでは、社員やアルバイトなどの仲間のことを「パートナー」と呼んでいます

編註 **法律の改正**：2021年に産業競争力強化法等の一部が改正され、「場所の定めのない株主総会」が開催できることとなった



C's gardenは、明るく植栽が豊富で人気の空間。
座っているクマのぬいぐるみはC's gardenのマスコット



固定席を減らした一方でコミュニケーションのためのスペースを増やした。
写真はリモート会議にも利用できるボックス席