

【新連載】働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み

第1回

仕事に集中しやすい空間「AGthink」を
オフィス内に開設

AGC株式会社



近年、働き方改革が促進されるなかで、長時間労働の抑制や働き方の見直しに取り組む企業が増加傾向にある。長時間労働の削減が進む一方で、企業の生産性・創造性の向上は喫緊の課題になりつつある。従業員が仕事に集中しやすい空間「AGthink」を本社オフィス内に開設したAGC株式会社（総務部 吉野学氏、中村和彦氏、広報・IR部 太田藍氏）の取り組みを取材した。

1 企業概要

旭硝子はAGC(エイジーシー) ～♪～

「旭硝子はAGC(エイジーシー)」。テレビCMでよく耳にする通り、旭硝子は昨年(2018年)7月、AGCへと社名を変更した。新社名には、ガラスに限らず、多様な要素技術を駆使してグローバル社会に対して価値を創造していくという想いが込められている。なお、2019年10月からは新社名を周知する新TVCM、『なんだしAGC』シリーズを放映している。

AGC株式会社は、およそ30の国や地域でグローバルに事業を展開するAGCグループの中核企業。AGCグループは、建築・自動車・ディスプレイ用ガラス、電子部材、化学品、セラミックス、その他の高機能材料を全世界に供給する素材メーカー(B to B企業)だ。グループ全体の従業員数約5万5,000人(AGC単体では約7,000人)。グループ企業数は210社におよぶ。

創業は1907年。今年9月で創業112年を迎えた。同社は創業時、板ガラスの国産化に挑み、1909年には日本初となる板ガラス工場の操業を開始。その後、ガラス生産には欠かせない耐火煉瓦、ソーダ灰の自給にも成功。板ガラスの自社一貫生産体制を構築した。

創業後の事業変遷は多岐にわたる。モータリゼー

ションの到来に合わせて自動車用ガラス、テレビの登場に合わせてブラウン管用ガラス、液晶テレビが開発されてからは液晶用ガラス基板——という具合に、時代や社会から求められるものづくりを組織存続の使命としてきた。

長期経営戦略「2025年のありたい姿」

AGCグループが取り扱っている素材は、ガラスにとどまらず、エレクトロニクス部材や化学品へと多様に展開する。創業以降、板ガラス原料であるソーダ灰を起点として、化学品事業では重曹、塩化ビニル樹脂、フッ素へと展開。さらに近年では、医薬・農薬の原薬・中間体やバイオ医薬品分野などにも発展を遂げている。時代と社会が求める素材開発に取り組んできた結果、ガラス・電子・化学品・セラミックスに係わる多様な技術や製品が開発されてきた。これらの素材は、顧客

企業プロフィール

所在地：東京都千代田区

創立：1907年9月、設立：1950年

代表者：代表取締役・社長執行役員CEO 島村琢哉

従業員数：グループ全体、約5万5,000人／単体約7,000人

事業内容(AGCグループ)：

建築・自動車・ディスプレイ用ガラス、電子部材、化学品、セラミックス、その他の高機能材料などの製造・販売

企業とともに、10年、20年の長いスパンでイノベーションを起こしていく、という特徴を持っている。

同社グループは、その歴史や特徴を踏まえ、長期持続的な成長の実現に向けて、次の2軸による戦略を打ち立てている。具体的には、①株主等のステークホルダーからの信頼を獲得し続けるため、3年

スパンの中期経営計画を着実に実行し、結果を出し続けるとともに、②素材企業ならではの目線で10年先、20年先の社会課題と成長市場を見極め、財務にも目配りしながら積極果敢に新規事業の創出に挑戦する——というポートフォリオ戦略だ。

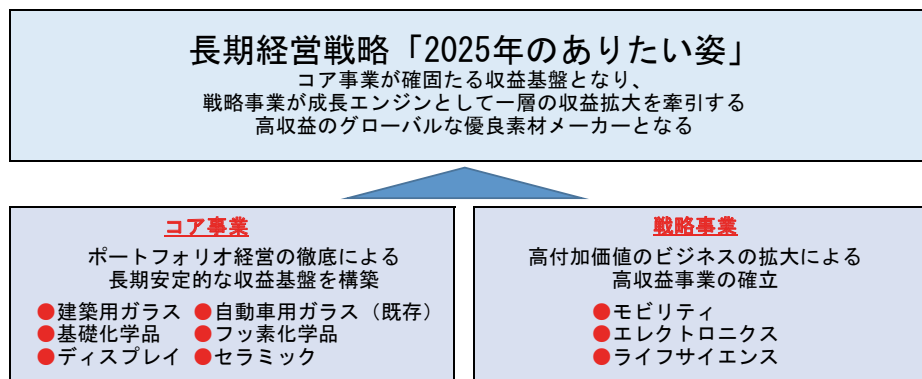
そして、これらの戦略をとりまとめたものが、2016年2月に公表された長期経営戦略「2025年のありたい姿」。長期経営戦略では、「高収益のグローバルな優良素材メーカー」を旗印に掲げ、「確固たる収益基盤を生み出すコア事業」と「収益拡大を牽引する成長エンジンとしての戦略事業」——の二つの事業軸を打ち出した(図)。

コア事業とは、いわば既存事業の深掘りをする事業であり、製品の改良とコストダウンを図ると同時に、ターゲット地域や分野にフォーカスを当てて、安定的な収益を確保する事業のこと。一方、戦略事業とは、コア事業で得たキャッシュを長期的な視点で、成長領域(「モビリティ」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス」)に投資し、育成する事業を指す。

「コア事業」と「戦略事業」の二つの事業軸を定めた背景には、同社が2010年度に記録した過去最高益と、その後の経営悪化という苦い経験がある。当時、薄型テレビの急速な普及拡大の流れに乗り、ディスプレイ用ガラスでほとんどの利益を上げる勢いだった。しかし、このような事業構造は、市場の変化に弱く、単価の下落とともにその後の全社業績の低迷を招くに至った。この教訓から、2017年までの中期経営計画(前期)の3年間は、ガラス、電子、化学品の各事業がバランス良く収益を確保するための事業ポートフォリオ改革に注力することとなった。

また、それを受けた2020年までの中期経営計画(今期)においても、「2025年のありたい姿」の実現に向

図 長期経営戦略「2025年のありたい姿」



けて、コア事業の成長戦略やM&Aを含めた戦略事業の拡大に積極的に投資を行うこととした。2025年の数値目標では、戦略事業利益貢献比率を40%以上にすることを目指している(戦略事業利益貢献比率は、2018年時点で17%、2020年目標で25%以上)。

2 部門それぞれの働き方改革

AGCは、2016年2月に発表した長期経営戦略「2025年のありたい姿」を実現するため、同年、AGCならではの働き方改革の検討にも着手した。経営企画室(当時)が旗振り役となり、各事業部門から人員を集め、少人数のプロジェクトチームを立ち上げたのだ。チームは、全国の工場・営業拠点などの現場に赴き、従業員から直接、意見を聴取。これらの意見を集約し、年末には、経営トップに働き方改革の提言を報告した。これを受け、2017年3月に、経営トップの名を冠した働き方改革宣言を発表。社内に向性を示した。これにより、各部門が主体となって働き方改革に資する施策を進めていくこととなった。

モバイル環境を整備

情報システム関係部門では、社内のICTツールを整備することで、モバイル環境を整えた。具体的には、本社オフィスで働く全社員にスマホ等のモバイル機器を供与。それまでは卓上に固定電話が常設されていたが、2018年には、これをほぼ全て撤去し、内線付のスマホに切り替えた。スマホにはスカイプ機能もついており、テレビ会議も可能だ。これにより自席以外の場所で自由に仕事ができる環境を整えたことになる。

例えば、営業職は取引先との商談も多いが、モバイ

ル環境の充実は直行直帰を容易にし、移動時間の節約にもつながっている。また、テレビ会議等の通信手段により、出張が不要になる場合もあり、一部の部署では、実際に出張件数が減ったケースも見られた。

在宅勤務制度・シェアオフィス

AGCは、これまでもコアタイムを設けないフレックスタイム制や育児・介護に限定した在宅勤務制度など、生活スタイルに合わせた就労環境の整備に尽くしてきた。

人事部の働き方改革では、先のプロジェクトチームの提言を踏まえて、それまでは育児・介護に限定されていた在宅勤務制度を、2017年に、条件なく必要に応じて利用可能にする制度改訂を行った。これにより、対象範囲の限定をかけることなく、上長に事前申請・承認を得れば、全社員が在宅勤務を利用できることになった。

さらに、社員のなかには、会社でもなく自宅（在宅勤務）でもない、近隣のオフィスで仕事ができる環境を求めるニーズもあった。そこで、2018年には、オフィス環境整備の一環として、本社以外にシェアオフィスの導入も進めつつある（取材時点で、利用可能なシェアオフィスは約30拠点）。例えば営業職では、通勤ラッシュを避けるために、出先からいったんシェアオフィスに移動して仕事をするなど、その利便性は高い。

製造部門の改善活動

同社は製造業であり、生産ラインの生産性向上の仕組みはすでに定着している。例えば工場では、かねてより生産性改善部隊が、生産ラインの効率的な設計に取り組んできた。具体的には、現場作業員の生産性向上のため、作業員の動きや作業時間を厳密に計り、より効率的な生産ラインを設計していく。この改善活動は、ビデオで作業員の動きを直接撮影し、再生して各作業をタイムウォッチで計測し、データを集計して、より生産性の高い設備の配置や作業員の動きを改善していくものだった。しかし、このような改善活動では、手間と時間を要する。

製造部門は、2016年、スマートウォッチ等のデバイスに、自社開発アプリ「スマートロガー」（作業員の業務時間を分析するツール）をインストールすることで、作業員の動線や作業時間の「見える化」をした。スマートロガーを工場の作業員に着用させ、センサー

で作業員の動態や業務時間に係わるデータを自動的に集積・分析することで、生産ラインや働き方の改善が効率的にできるようになったのだ。

3 オフィスワーカーの生産性・創造性向上

こうした改革が各部門で進められるなか、総務部では、その所掌にオフィス管理が含まれることから、社員が働くオフィス環境を変えることで、生産性・創造性向上のための働き方改革を検討した。

工場の製造・開発現場の生産性を高めるには、「スマートロガー」で改善活動を積み重ねればよい。しかし、オフィスワーカーの生産性・創造性を高めるには、どのような施策が必要か。そこで総務部が着目したのが、アイウェアメーカー・ジズ（株式会社ジズ、代表取締役CEO：田中仁）が開発した“集中を科学するワークスペース”「Think Lab」だった。Think Labは、世界一集中できる環境を目指し“進化し続ける”ワークスペースを2017年12月、都内にオープンしていた。Think Labは、会員制のシェアオフィス。予防医学研究者・石川善樹氏監修のもと、科学的根拠に基づき集中に最適な環境を研究し、より生産性の高い状態を生み出す働き方を提案している。

総務部は、Think Labとコラボレーションすることで、個人の作業の集中度を高めるオフィス環境を社内に構築することを目指した。ジズとコンサルティング契約を結び、Think Labの知見を踏まえて、AGC本社にあるカフェテリアをリノベーションすることで、集中できるワークスペースを実現したのだ。

「AGthink」

AGC本社は、東京駅の眼前に立つ超高層ビル・新丸の内ビルディング（通称：新丸ビル）の高層階に所在する。同社オフィスはその高層階5フロアを占めている。そこで働いているのは、営業部門、管理部門、一部の研究開発の統括部門などのオフィスワーカーだ。

オフィスの最上階フロア一角には、カフェテラス（ラウンジ。通称：スカイテラス）が設けられており、給茶機やコーヒーマシン、自動販売機、菓子等が常備されている。就業時間帯に部門・フロアを超えて人が集まるミーティングスペースだ。打ち合わせや作業に見えるだけでなく、可動式モニターやホワイトボードも

常備しており、研修にも利用可能となっている。

そして、「AGthink」は、2018年9月、スカイテラスの一角に新たに設けられた（写真）。スカイテラスのなかで、AGthinkは、防音ガラス（AGC社製）で仕切られている。ミーティングスペースからの音は遮断され、雑音に悩まされることはない。

閉鎖空間では、Think Labの知見により、ヒノキや柑橘系の香りによる「集中に入りやすい環境」や、CDを超える解像度のハイレゾ音源による「集中が続きやすい環境」など、利用者の集中力を高める様々な工夫が取り入れられている。Think Labの知見によれば、ヒノキや柑橘系の香りはリラククス効果を生む。また、人間の集中力は、全く静かな無音状態よりも、音があるほうが持続する場合があるという。特に、集中度を高めるのは自然音とされる。そこで、スペース内では、時間帯（朝・昼、夜）に応じて、自然音（鳥のさえずり音、川のせせらぎ音等）が絶えず流れている。

スペース内では、作業用デスクが仕切られて整然と並ぶ。デスクには、窓際の前列席（発散思考用）と後列席（収束思考用）——の2種類がある。人間は、視線の角度が集中力に影響する、とされる。上向き視線は、発散思考（アイデア創出）に適している。一方、視線が下がると論理的思考が強くなり、ロジカルシンキングが促進される。これらの知見を踏まえ、発散思考用デスクは、上向きに傾斜した机と後ろに深く沈み込む椅子で、視線が自然と上向きに傾斜するようにできている（低座・後傾姿勢）。一方、収束思考用デスクは通常の基本姿勢のデスクで、ロジカルシンキングに適している。

AGthinkを使用するためには事前予約が必要で、利用時間は基本2時間単位としている。事前予約制にこだわりを見せるのは、作業内容・量をあらかじめ定め、資料・心構え等の準備を整えておくほど、より一層集中度は高まる、との知見があるためだ。さらに、スペース内では、電話も厳禁。他に邪魔されることなく、作業に集中できる。

各拠点に集中スペースの展開を検討

スカイテラス、AGthinkを利用した社員の反応・



AGthinkには集中しやすい工夫が施されている。（AGC提供）

成果はどのようなものだろうか。

まず、リノベーション後のスカイテラスについては、働き方改革を踏まえての社内アンケートで、利用者が本所在籍者の半数におよぶことが明らかとなった。さらに、利用者の満足度は高く、特に打ち合わせのしやすさを高く評価している。

AGthinkの利用により集中度がどれほど高まったかも測定した。先述のジズが開発した集中度・眠気を計測するメガネ型ウェアブルデバイス「JINS MEME(ジズ・ミーム)」を使って、利用者（20人）の集中度を測ったところ、通常の作業スペース（自席）で集中度が30%程度であるところ、AGthinkでは約60%まで高まった。

さらに、社員の利用満足度は、その利用状況からもうかがえる。昨年9月オープン以降、今年4月までの予約実績を集計したところ、予約率は8割強におよんだ。現在でも、全席が毎日ほぼ埋まっている状態であり、事前予約は2～3日前でなければ、意中の時間帯に使用することはできない状況だ。

総務部では、これらの成果を踏まえ、今後の課題として、本社執務室内でのオフィス改善を検討している。自席の近くに集中スペースやコミュニケーションを取りやすいスペースを設けることで、より効率的にオフィスを活用したい、との意向だ。さらに、本社以外の工場等の各種拠点についても、集中スペース等の設置を展開できるかについて検討している。

（奥田栄二、田中瑞穂）