

【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9回 オフィス環境と制度の改善を連動し、ワークスタイル変革を実現

株式会社 クレディセゾン

働き方が多様化するなか、社員一人ひとりのパフォーマンスを最大限に引き出すワークスタイルのあり方が論議を呼んでいる。株式会社クレディセゾンは、持続的な成長を目指す中期経営ビジョンの実現に向け、柔軟な人事制度改革や、オフィス環境の整備などによって、社員が生き活きと充足感を持ち働けるワークスタイル変革に取り組んだ。個々に合った働き方を選択し、誰もがチャレンジできる環境づくりを精力的に推進する同社の取り組みを取材した（総務部・総務二課長 西野正倫氏、広報室 大橋礼子氏、取材日2020年7月2日）。

1 会社概要

金融緩和を背景に事業多角化を推進

株式会社クレディセゾンは、株式会社緑屋を前身として、1951年に創業した。当時は月賦百貨店として事業を運営していたが、1976年に西武百貨店と資本提携を行う。1980年に「株式会社西武クレジット」へと社名を変更。カード会社へ業態転換し、1983年に年会費無料のセゾンカード（旧名称：西武カード）の発行を始めた。リース事業や信用保証事業にも進出した。その後、1989年には現社名へと変更。2002年には有効期限のない「永久不滅ポイント」のサービスを開始、2006年には永久不滅ポイントを活用した業界初となるポイントサイト「永久不滅.com」（現 セゾンポイントモール）を開始するなど、経営理念でもある「サービス先端企業」として、新たな価値を創造し続けている。

同社の転換点は、2000年代以降の貸金業法改正などによる。クレジットカード業界では、再編や異業種からの新規参入が増加するなど、ますます競争が激化した。そんななか、同社は、これまでのクレジットカード事業等の決済ビジネスで培った営業力や全国ネットワークを活かして、多様な業種業態との提携戦略を展開。2009年以降は「フラット35」や「資産形成ローン」など、ファイナンスビジネスも展開している。

近年では、グローバル事業の収益基盤拡大にも力を注いでおり、2005年の中国上海進出を皮切りに、成長著しいアジア圏内において、各国に即したファイナ

ンス商品の提供に向けて、現地企業と合弁会社を設立するなど事業展開を行っている。

これらのビジネスを展開するなかで、同社は2019年、中期経営ビジョンとして「Neo Finance Company in Asia」を掲げ、「お客様と50年間を共に歩むファイナンスカンパニーへ～お金に関する『安心』と『なるほど』を～」をミッションステートメントとする2022年3月までの中期経営計画を策定した。ミッションには、「カードを中心に、お客様のライフステージに沿って住宅ローンや資産形成など様々なコンテンツを提供することで、長期にわたり、お客様に寄り添っていけるファイナンスカンパニーを目指す」という強い思いが込められている。

2 ワークスタイル変革の実施

全社員共通人事制度で有期社員全員を無期雇用に

同社は、中期経営計画の実現に向けて、既存ビジネ

企業プロフィール

所在地：東京都豊島区
 設立：1951年5月
 代表者：代表取締役会長CEO 林野 宏
 代表取締役（兼）社長執行役員COO 山下 昌宏
 従業員数：2,981人（男性812人、女性2,169人）（2020年3月31日時点）
 事業内容：ペイメント（決済）、リース、ファイナンス、不動産関連、エンタテインメント事業の運営

モデルの変革が求められるなかで、ワークスタイル変革に注力することとなる。そのための人事制度改革の柱が、2017年9月に導入された「全社員共通人事制度」だ。それまで同社には、いわゆる総合職の正社員に加え、地域限定でカウンター業務やオペレーター業務を担っていた専門職社員や、有期雇用のメイト社員（パートタイマー）など、複数の社員区分があった。新人事制度では、これらの社員区分を撤廃し、全員を無期雇用（正社員）に転換したうえで、賃金を含む全ての制度を統一した。

この制度では、期待される役割に応じて処遇が決定する「役割等級制度」と、経営理念の実現に向けた行動を高く評価する「行動評価」を適用している。全員が同じ賃金テーブルになっており、グレードによって業務内容を分類する仕組みだ（導入前の職能・職務等級は廃止）。年に2回の賞与支給や確定拠出年金等の福利厚生も統一した。社員区分や年齢による賃金や制度の格差を是正し「同一労働同一処遇」を実現することで、「職務範囲」や「雇用期間」などの枠を越えて、長期的・多角的な挑戦を通じた自己のキャリア構築に取り組める環境を整え、「挑戦する企業文化」を創ることが狙いだ。

西野氏は、「（新制度導入前は）社員区分が異なると、メイト社員が意見を持っていても言い出せないことが多く、正社員登用試験を突破できずに退職する人もいた。（新制度導入で）同じテーブルのなかで担う役割のステージを変えることができる。その人の頑張りを評価できるので、誰もがチャレンジできる機会を与えることができるようになっていく」と、改革の意義を語った。

未来に続くオフィスへと変える

「全社員共通人事制度」導入と同時期に、クレディセゾンでは、2017年から本社オフィスリニューアルにも着手した。同社は、東京都内に立地する「池袋サンシャインビル60」の複数フロアにオフィスを構えている。同オフィスで働く同社の社員は、およそ1,300人におよぶ。

2019年にリニューアルを担当した西野氏は、計画立案当時、オフィス改革の到達点として、「事業多角化を背景とする中期経営計画実現に対応できるオフィスとは何か」から検討し、求められるオフィス環境を

考えたという。それが、経営戦略に沿った組織改定等にも柔軟に対応できるオフィス環境の整備だ。その変革のキーワードが「紙をなくし（ペーパーレス）、文書管理システムを導入すること。電話をスマートフォン化し、パソコンをモバイル可能にすること」。これらの条件を整えば、どこで働こうとも「自分の席」になる。

同社が取り組む事業多角化戦略が進めば、従来型のキャビネットで仕切られたオフィスでは、人事異動のたびにオフィスのレイアウト変更が必要となる。しかし、それでは今後、新規事業が軌道に乗り始めた段階での人員の増加や変動に柔軟に対応できない。キャビネットをなくし、文書を電子化し、クラウドに格納すれば、場所を選ばず収納、閲覧が可能となる。

リニューアル前には、各部門にアンケート調査も実施した。新たなオフィスに対するニーズには、会議室やコミュニケーションスペースの設置を求める声が多かった。「以前のオフィスは狭い休憩室や会議室があったものの、数も少なく、使い勝手が悪かった。社内ミーティングはもちろんのこと、クライアントと連携して事業を進めるなかで、こまめにミーティングを実施する機会も増えたので、少人数でも大人数でも柔軟に話し合いができるスペースが必要だった」（大橋氏）という。

これらを踏まえ、2019年にリニューアルされた執務スペースでは、固定席を廃止して部署ごとのグループアドレス制（フリーアドレス）を導入した。ニーズを踏まえ、扉のない開放的なミーティングスペースや個人の作業に集中できる1人専用の「集中ブース」も設置。開放的なコミュニケーションスペースも新設した。スマートフォンの内線化を行うことで、場所に捉われないコミュニケーションも可能となった。



個人の作業に集中できる1人専用の集中ブース（同社提供）

ペーパーレス化とグループアドレス制を促進

文書管理システム導入に伴うペーパーレス化に際して、まず、各部門に対して、30%の紙資料の削減とデータ化の目標を打ち出した。段階的な導入スケジュールも明示。紙資料が多い戦略人事部と広報室から先に着手し、その成果を記録し、公表することで、未導入部署が実施する際の手本とした。

紙資料が削減されれば、それを収納するスペースは不要となる。以前は1台ずつ個別に貸与していたキャスターワゴンも、導入後は、鞆ほどの荷物が収納できるサイズの個人ロッカーに変更された。文書管理システムが導入されたことで、データ化した資料の確認は容易となった

一方、固定席を廃止した部署ごとのグループアドレス制も導入した。ラップトップPCを社員個別に貸与し、内線もスマートフォンへと変更。無線LANを整備したことで、社内のどこにいてもPCが接続できるようになった。執務スペースの座席はリニューアル前の7割程度になったが、席が空いていない場合は会議室等で業務を行うこともできる。会議室にはモニターも設置。同部署の社員が離れた場所で仕事をしていても、オンライン通信でのコミュニケーションが行いやすい環境が整備された。

フリーアドレス制導入後の社員の反応はどうだろうか。西野氏は、「制度導入当初は、(固定席がないことで)部下の管理が難しいといった反対意見もあったが、1カ月ほど経つと社員も慣れてきた。個人の裁量で動くことで個々のパフォーマンスも最大限に引き出され

ており、人事異動のたびにかかっていた椅子やLAN回線の増設等のコストもなくなったので、良い影響を与えている」などと評価している。

風通しの良い、見せたいオフィスへ

執務スペースと並んでリニューアルされたのが、開放的なコミュニケーションスペースの新設だ。高層階のフロアの一角に、「公園」をモチーフとした開放的な広いスペースを設けた。群馬県赤城山西麓にある赤城自然園(同社管理運営)の環境整備の際に発生する間伐材を利用したテーブルや椅子も配置されており、オフィス内にありながら「自由な空気感」も感じられる。

同スペースは、クライアントとの商談や打ち合わせに利用できるだけでなく、2019年から導入した、月に1度の「1on1ミーティング」にも活用されている。閉鎖的な会議室に比べ、会話がしやすく、社員間のコミュニケーションの活性化にもつながっている。

他にも、全体朝礼やセミナー、社員のアイデアを事業化する社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」のプレゼンテーション等の場としても活用されている。「オープンスペースな造りで、企画に応募していない人でも通りがかりに見ることができるので、独自の考え方や新たな知見を得ることができ、刺激を受けている」(大橋氏)。地方・海外拠点の社員も本社に訪れた際にふらっと立ち寄り、知り合い同士で会話が弾むなど、部署の垣根を越えた交流が活発になる、風通しの良い職場づくりに欠かせないスペースとなっている。



グループアドレス制を導入した執務スペース (同社提供)

社内研修やミーティングで利用できる会議室も増設した。クラウド型の予約システムも合わせて導入したことで、予約状況をすぐにデータで確認することができる。開始時間から10分経過後も会議室が未使用の場合は、予約が自動で取り消される仕組みにしたことから、仮予約のまま会議室が使用できなくなる非効率な状態も解決。利用実態をデータ化することで、オフィススペースの有効活用にも役立っている。

リニューアル後の社員からの評価も好評だ。西野氏は、「社内外の人が集まる、「見せたいオフィス」に変わったといった喜び



扉のない開放的なミーティングスペース（同社提供）

の声を聞くと嬉しくなる。打ち合わせがスムーズに行われれば、仕事の効率も上がり、会社の成長スピードを促進することにもつながる」と述べ、オフィスリニューアルが効率を高め、企業成長にもつながっている点を強調した。

シーンに合わせて選択するオフィスカジュアル

同社では、段階的なオフィスリニューアルに合わせて、2018年からはオフィスカジュアルも導入している。多様性を認めること、創造力・感性を育むこと、生産性の向上を目的に、その日の業務・TPOにあわせて個人で服装を自由に選択することができる仕組みだ。

「様々な業種のクライアントと仕事をするなかで、相手に合わせた服装を選択することが必要だと考えた。例えばカジュアルな服装を推進している企業との打ち合わせで、こちら側がスーツを着ていると、堅苦しい印象を与えてしまう。シーンに合わせて服装を変えることで、相手に信頼してもらい、付き合いやすい会社だと思ってもらいたかった」（大橋氏）。

オフィスカジュアルは、社員同士の交流にも良い変化を与えている。「部署全体がカジュアルな服装になることで、柔らかい雰囲気職場になり、コミュニケーションも円滑になった。役員もカジュアルな服装だと自然と話しかけやすくなる」（同）。オフィスリニューアルと連動し、社員一人ひとりの個性が活かされる風土づくりを後押ししている。

増加するオンライン通信の環境・制度整備が課題に

今後の課題は、オンライン通信でコミュニ

ケーションを取るための環境・制度の整備だという。

「新型コロナウイルスの影響で、同部署の社員全員が毎日オフィスに集まることはなくなった。日程を決めてオンライン上で集まり、進捗管理や情報共有を行う機会が増え、ニーズの変化が起こると考えている」（西野氏）。

同社では2016年からテレワーク制度も導入しており、希望者がいる部署への専用端末の貸出しや、自宅のパソコンよりアクセスできるシステムも補完的に導入している。コロナ禍の状況で、出社している社員と社外にいる社員とのオンラインでの打ち合わせも増加していることから、会議室の利用希望者も増加するのではないかと予測している。

その一方で、オンラインツールならではの課題もある。「オフィスでのふとしたコミュニケーションや雑談から新しいアイデアが生まれ、イノベーションが発生することもあるが、オンラインではそういった機会が減ってしまう」（大橋氏）との懸念だ。「なかには、こうした状況の改善を試みた部署もあり、オンラインツールに雑談ボックスを作り、雑談をしたくなった社員がそこに入って話す方法を取った部署もあるが、全社的にはそういったところまで辿り着いていない」（西野氏）という。

オンライン化に伴う課題は、オフィスでの労働と同等の状況を作り出すことが難しい面もあることから、対処法を模索している段階だ。環境と制度の整備を連動させて様々な取り組みを導入してきた同社は、「今後もさらなるワークスタイル変革に挑戦し続けていく」という。（田中 瑞穂、奥田 栄二）



「公園」をモチーフとしたコミュニケーションスペース（同社提供）