

「時代に合った働き方を提案し価値観の变革を訴える」

株式会社ウエダ本社 代表取締役社長
岡村 充泰

岡村充泰（おかむら みつやす）

- 1986年 繊維専門商社瀧定株式会社入社、ヤングレディース向け企画販売を担当。
- 1994年 独立し有限会社エムズカンパニー設立。
縦割りになっている業界に対して、営業代行、貿易業務等を担う。
- 1999年 長年赤字の本業建て直し役として株式会社ウエダ本社に入社後、
- 2000年 代表取締役に就任、
- 2003年 ウエダ本社の子会社を統合して第二の創業を図り、6年で無借金経営に転換し現在に至る。
- 2008年 創業70周年を機に、価値観の变革を訴えて行なった京都流議定書イベントは、その後もソーシャルイノベーター達の飛躍の場としても継続し、今年10回目を迎えた。



主な公職：（一社）京都経済同友会常任幹事
（公財）京都産業21理事
（公財）信頼資本財団理事
（公社）下京納税協会理事
京都府「京の食」産業振興プラン検討委員
京都市地球温暖化対策推進委員会委員

青山 今回は株式会社（以下（株）ウエダ本社の代表取締役社長・岡村充泰氏に来ていただきました。岡村さんは会社の立て直しだけでなく地域で存在価値のある企業に育てるためにご尽力され、京都のユニオンリーダーとしても重要な役割を果たしていらっしゃいます。今日はこれまでどのようなお考えで会社運営をされてこられたのか、また実際の会社での取り組みや、岡村社長さんの地域のリーダーとしての個人的なお話も含めて伺いしたいと思います。

■ウエダ本社の再建

岡村 皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました岡村です。（株）ウエダ本社は1938年

創業、文具卸からスタートしています。企業や市役所などにも出入りをさせていただいているので「事務機のウエダ」としてご存知いただいているケースが多いかと思います。文具卸から事務機卸となり「全国区のウエダ」と記しているように京都にしか地盤はありませんが、一時は全国でも知られた存在でした。しかし、倒産の危機を迎え、私は立て直しのために会社に入らざるを得なくなりました。その後、人にスポットをあてたオフィス全体を手掛ける独立系ディーラーとして「働く環境の総合商社」と銘打って展開しています。

弊社の北ビルと南ビルは五条通（国道1号線）にあり、京都にお住まいで車に乗る方であればビルの前を通った事のない方はいら

っしやらないと思いますし、ウエダ本社をご存知なくても場所を説明すると大半の方はお分かりになってくださいます。

「(株)ウエダ本社で岡村さん？」と必ず聞かれるんですが、母方の祖父が創業者で父が二代目、私はその三男坊です。ですから跡を継ぐ前提はなく、大手の繊維商社に就職後30歳で独立し貿易や営業代行等をしていました。この辺りは現在の働き方変革にも繋がるのですが、人生設計を考えた時に「1年の半分程度は海外にいたい。仕事をしながら固定されず点々として…」といった事を考えていました。しかしそれはサラマンでは無理だろう、だったら独立しようと、英語もロクに話せないのに海外に行こう、貿易をやろうと独立しました。

先ほどウエダ本社が潰れかけたので入らざるを得なくなったとお話しました。マイナス処理だけでは先々に繋がらないので、新規ネタを探すために以前から誘われていたIT企業の役員にも就きました。業界は異なりますが繊維業界最大手の商社で流通の世界を経験してから独立し、ゼロから会社を立ち上げ、その後ウエダ本社の立て直しに取り掛かりました。連帯保証等の処理をやり、一生返せないような借金という現実に直面しながら、ネットバブルが華やかで夢とネタがあるIT業界を見て勇気付けられ、後のホリエモンの錬金術ではありませんが、IT業界の「お金ってそんなに簡単にできるの?!」といった現実を見せてもらい、夢とネタがあれば何とかかなと思えました。

商社に出入りしていると日本の流通で行き詰まっている商品を目にしますが、その業界で行き詰まっているだけで、企画を立てて違う方向に展開すれば売れるといった営業代行なども手掛けていました。

京都人でありながら京都が嫌いという事が現在の展開に大きく影響しているんですが、皆さんの中に京都生まれ京都育ちの京都人の方はどれくらいいらっしゃいますか？

私は生まれは五条ですが、幼稚園の時に山科に引っ越したので「山を越えているから京都人ではない」と生粋の京都人に言われます。よく「京都の人は腹が黒い」「思っている事と言っている事が違う」と言われ、私もそう思っていてだから京都が嫌いなんですが、それが逆に『京都流議定書』にまで繋がっています。

■再建のキーワードと経緯

ウエダ本社の繁栄期にはウエダジムキ、ウエダ総合ビジネス、ウエダシセツ、ウエダコンピュータシステムといった子会社や、龍谷大学のすぐ近くに別会社のウエダ事務機サービスがありました。ウエダ事務機サービスはウエダ本社から独立し叔父が社長を勤め資本関係はまったくありませんが、その他の事業会社がいくつもありました。

先の子会社を含めたグループでの売上が52億円、借入金が8億円だったんですが、私が行ったのは文具14億円の営業譲渡と、一番儲かっていたウエダコンピュータシステム20億円の株式売却でした。さらにウエ



ダシセツに長年あった粉飾を整理すると5億円しかなく、すべてを整理すると単体で売上8億円、貸入金8億円という状態からスタートしなければなりません。こういう状態ですとやってきたものの整理してみるとこうだった。当然、他にもいろいろありますが、まさに倒産の危機でした。

その後変遷があり、現在は「働く環境の総合商社」として展開しています。うちの社員と名刺交換をした方はよく面白がってくださるのですが、部署名の「つなげるチーム」「ひろげるチーム」「むすぶチーム」は社員が考え、やってくれている事の一つです。不動産やリノベーションは元々が持ち株会社の京都スタイル(株)の管轄で、社員はおらず私一人でやっています。また、100%持ち株の子会社(株)Megamiは女性の活躍支援に特化した会社です。

皆さんの中には銀行関係の方もいらっしゃいますが、今日は京都信用金庫から1ヵ月間我々の会社にインターンで来られているスタッフが同行させていただいていますので、よろしくお願い致します。

一度は潰れかけた会社がこのような展開に至った一番の起点は「会社とは何なのか?」と考えた事です。そもそも会社は何のためにあるのか。シンプルに言えば世の中の役に立つために存在する。生物がそうであるように、世の中にあるものはすべてが本来ならば役に立つものであるべきで、会社も同様で役に立たなくなったから潰れていく。であれば、存在意味や存在価値を見つける時に「世の中の役に立とう」と。そのキーワードとして「職場」「オフィス」が浮かびました。さらに、世の中の困り事に対して我々が何らかの事業をすれば生き残れると、シンプルな結論に行き着きました。存在価値を見出すた

めに何ができるのか、オフィスに対してどういう事ができるのか、ここからウエダ本社としての価値が形成できると考えました。

■京都からの気付き

「京都には数値化されない価値があり、暗黙知だらけなのは」と考えました。家業ですが継ぐ前提ではなかったので自分の会社を客観視できた部分があり、ウエダ本社にも+αの価値があると思いました。当時、経済同友会や商工会議所などいわゆる経済界の会合に出席すると、重鎮ほどではないですが自分が思っている以上に良い評価、良い扱いを受けました。そんなある時、京都では売上が高いから規模が大きいから凄い企業だと単純にみなしてはくれない事に気がきました。それよりも老舗として歴史がある事や、どちらが格上かが基準なんだということがわかりました。この辺りは私が京都を嫌で怖い点でもあるのですが、他府県からだとは京都は入り辛く、売上が高くても凄い会社だと認めてはくれません。売上1億円よりも「本物の素材を追求しているから今日は作らない」「100年続いている」といった方が尊敬されるのです。そういうところが他府県の方には入り辛いし商売がしにくいところで、私も分かりづらくて嫌いでしたが、いざその立場になってみると面白いなと感じ、この立ち位置が変わらないのであれば活かさなければと考えました。

京都には売上、規模よりも歴史、格といった数値化されない価値観があり、「イエス・ノーをはっきり言わない」「腹が黒い」「言う事の順番を間違えると良い事でも通らない」と思っていたんですが、ふと考えると外国から見た日本はこれと同じで、良くも悪くも京

都は日本の縮図なんだと考えました。これからの日本は人口が減り、当然GDPも落ちていくでしょう。しかし、数値化されない価値を認めた日本はホスピタリティーやおもてなしの心、そして日本人の真面目さなど宝の山です。私は京都が嫌いでしたが、実は京都をよく知らなかったのが、京都を集めて勉強しようと思ったのがこの後お話しする『京都流議定書』の始まりでした。

さらに、数値化されない価値を訴える事で自分の会社の存在価値が見えてきました。我々は中小企業のディーラーですから規模では勝てません。であれば、京都の強み日本の強みを訴えて認めていただき、数字の大小や効率化で良し悪しが決まらない世の中にしていけば我々もやっていける。ひいては、人口減少の日本の中小企業もやっていけると思うわけです。

そしてもう一つ、京都は縦割りでなかなか人と人が混じらず一緒にならないところがあるので、そういった場をつくり価値創造ができればというのが京都流議定書でした。

■『京都流議定書』とは？

我々が今やっていっているのは規模や効率化、標準化とは正反対の事です。規模と量を追いかけると効率化が求められ、均一化して大量生産に繋がり、そのためには標準化しなければならない。これが東京です。日本の繁栄を支えてきたシンボルでもある東京が悪いとは思いませんが、間違えているのは東京が日本だという感覚です。東京を経済特区と考えると分かりやすいんですが、他の地方にこそ日本がある。「規模(量)・効率・標準化→東京」「質・間(無駄)・多様性(個性)→地方」と、東京に対して地方の「おらが村」

の良いところを伸ばしていく事にもっていけないか考えました。東京に与しない京都、「売上が大きいのが何なんだ？」という京都人の姿勢は嫌な感じもしますが、良く言えば気高さを利用し京都が東京に与しなくても、東京の経済系に乗らなくてもやっていける事を証明できれば、それこそが京都なのではと思うのです。京都が偉いのではなく、シンボリックとしての京都を見せる事ができれば、地方が「おらが村」として生きていけないものか、いや生きていけるようにすべきだというのが京都流議定書です。

京都流議定書は今年で10年10回目になります。3日間行われるイベントでは「混じり合わせる」という事で知事や市長、また茂山狂言や元K1選手で現在は政治家の佐竹雅昭氏にも来ていただいています。

スライドの写真はイベントに参加していただいた方を集めたものです。例えば元K1選手の佐竹さんのファンの方は、私の勝手な想像ですがおそらく狂言をご覧になる事はないだろうと思います。しかし、このイベントに参加する事で「狂言っておもしろい！」といった出会いがあるかもしれません。特に意識してやった訳ではありませんが、10年前からソーシャルイノベーターが集まる形にしていたのでソーシャルイノベーターとの繋がりが多くなっています。「ウエダといえばソーシャルビジネス」と言っていただく事が増えてきました。今でこそソーシャルビジネスのイベント等々がありますが、昔はなかったのでその登竜門として位置付けていただいています。

■日本のオフィスは有効か？

そこで日本のオフィスは有効かというオ

フィスの課題です。

サラリーマン時代は繊維商社に勤めていて、20歳前後のヤングレディス向けのテキスタイルをやっていました。月曜の朝出社して部長がいようがいまいが「昨日、女の子と遊んできましたね」と平気で言えるのは「その女性がこんなものを持っていたんですよ。という事は、ああいった事に興味がある女性の春夏にはこんなものが良いのでは？」とヤングレディスの企画の話に繋がるというような職場でした。

海外のいろいろな職場も経験しましたが、ウエダに入社して最初に感じたのは日本のオフィスの息苦しさでした。息苦しさの原因は管理なんですね。当時は私語厳禁の雰囲気もあり、「工作中にオフィスで喋るな!!」といった世界でした。市役所もそうですが日本のオフィスの大半は島型で管理を表しています。島を形成し先端に部長や課長がいるのは、要は見やすく管理しやすいからなんです。経営学を学んでいなくてもお分かりになるように、物を売り出せば売れるプロダクトアウトは30年ほど前に終わっています。しかし、日本のオフィスはまだプロダクトアウトのままです。商品をつくって売り先を探し、管理して間違いなく出荷するだけなら管理型のオフィス=島型で良いんですが、現実にはそうではありません。であれば、人に着目し個性や多様性、モチベーションを考え、人と人が交差して生まれる価値を目指すことが必要ではないでしょうか。「会社が潰れるかも…」という経験から役に立つにはどうすればいいのかを考え、人が生き生きと働く、人を活かすオフィスや企業を提案していこう、これが我々の展開です。

■オフィスの変化

最近ではオフィスも変わり始めています。社会ニーズとして「働き方変革」といった事も言われ、企業はワークスタイルの変革を余儀なくされています。

そんな今、オフィスで何が変わり始めたのか。私がウエダにきた当時、そこそこの規模の企業であればオフィス用品の決済窓口は総務が担当していました。社長がオフィスに関与する事はまずなく、総務が責任を持つのはお金で、つまりは安く買う事しかありません。ところが、生産性の向上やグローバル化への対応、イノベーションの創出といった課題、またどんな企業でも抱えるコミュニケーションの問題など、多様な人材の獲得・維持、ワークライフバランスの向上は、結局は経営マターの問題でした。そこで初めてオフィスの問題がTOPマネジメントの経営マターとして社長が考えなければならない事態となり、オフィスが変わり始めました。

ダイバーシティが叫ばれ、多様な人材の雇用を求めた場合、働きがいや働きやすさも考えていかなければなりません。ここでポイントとなるのが、働きがいと働きやすさの違いです。ビジネスですから制度や条件が整った優しい会社だから良いとは言えません。働きやすさだけを求めると優しいだけの会社になってしまう可能性もあります。でも、優しいだけの会社で儲からずに潰れてしまったら優しくありませんから、同時に働きがいも考える必要があります。

■オフィス環境の重要性

さらに、イノベーションを生み出すうぬぬ

んよりもっと切実な課題がリクルートです。

スライドは2015年のアンケートデータですが、この時点で既に「就職時にオフィス環境をどの程度重視しますか？」の問いに91.5%が「重視する」と答えています。データの優位性は分かりませんが、別の調査でも「初任給25万円の普通のオフィスと初任給20万円で少しかっこいいオフィス、どちらが良いですか？」と聞くと、7割が後者を選ぶほど状況と価値観は変わってきています。がむしゃらに働く→人間らしく働く、正社員→フリーエージェント、儲かる仕事→意味・価値のある仕事、といった意識の変換が起こっています。さらに所有→シェアと価値観の大転換も起こっていて、所有している方がバカをみるというようなことが起きています。世界最大のホテル事業よりも時価総額が上回ってしまう、固定資産税はかかるし持っていない方が強いような状況になってきました。中央集権→国民民主権と言うと硬いイメージですが、政治的な事を言っているのではなく、中央がオペレーションする全管理型と反対になっています。

だからオフィスも“側”をつくる。「公園が一番現れている」と社内でもよく言っていますが、公園も変わり出していますよね。有名なのは池袋の西池袋公園ですが、大阪・天王寺の公園も随分と変わり出しています。一番分かりやすいのが「公園は何のためにあるのか」で、本来は地域の人たちが和む場所であるはずが、ボール遊びはダメ、花火はダメ、バーベキューはダメ、挙げ句の果てに遊具も禁止と、では公園でいったい何をするのか？それが最たる例で、箱モノ行政で箱モノをつくっても誰も喜んではないのではなく、使い手が本当はどうしたいのか。三宮の公園のプロジェクトで活動しているスタッフをよ

く知っているんですが、神戸市役所横の東遊園に「芝生を敷きたい」という願いが全然認められず、業を煮やして許可なく自分たちで勝手に芝生を敷いたそうです。すると、親子連れお弁当を食べたり子供が寝転がったりと市民が和む光景が市役所から見え、ある程度認められたそうです。

要は使い手側から考える事が大切で、オフィスも同様に外側だけカッコいいオフィスをつくっても中で人が嫌々働いていたり仲が悪かったりでは意味がありません。

■オフィスの変遷

オフィスは元来情報処理の場であり、機能空間、生活空間、そして経営戦略の場ですが、果たして日本ではどうなのか。管理するオフィスで止まってしまっているのではないか。ITの関係で若干進歩してはいますが、経営戦略の場としては「…？」です。

最近、眼鏡のjinsがシンクラボを作りました。どういった場所が集中できるのかを徹底的に研究し、8億円を費やしてつくったそうです。田中社長から直接お話をお聞きした



んですが、「オフィスは経営戦略を表す場だ」と、ドアの取っ手一つまでブランディングし、jins の眼鏡ブランドと徹底的に合わせ、デザイナーにオフィスの設計すべてを任せたとそうです。

こちらのスライドの影絵はピクサーですが、この「計画外の共同作業」という言葉はスティーブ・ジョブズの言葉です。スティーブ・ジョブズはご存知のように「天才だが経営はダメだ」と Apple を一旦追い出され、ピクサーに行き『トイストーリー』をヒットさせました。しかし、『トイストーリー2』を製作する時に彼はやはり天才なので「2作目は焼き直し改善ではダメ。1作目とはまったく異なる形でヒットを飛ばさなければ」と、2をつくる時にオフィスを変えたんです。その時に彼が言った言葉が「計画外の共同作業が必要だ」でした。我々にとってものすごくありがたい話ですが、計画外、つまり計画された共同作業ではなく、想定外の共同作業が必要だというわけです。吹き抜けているいろんな人が交わるようにし、打ち合わせの様子が違うところから見えたりする。そういった事で計画外の共同作業が起こるといふのです。

多様な環境で多様なチームが多様な関係性を生む。その中で最大限に能力を発揮するためには多様な環境が必要です。今、やらなければいけないのはそういう事で、ジョブアサインも同様にいろんな人材やいろんな仕事上手なマッチングが必要で均一や管理でやってはいけません。

また、価値創造とはやりがいを感じながら働く秩序をつくる事ですから、多様な人が多様な選択をし、さらにそういう人たちが集まって交差する事で知的生産性が生まれます。

jins も我々もずっと考えている事ですが、「カッコいいオフィスをつくって人が嫌々働

いているより、オフィスがボロくても働いている人が生き生きとしている、仲良くやっている方が良い」というわけです。でもそれを数値化する事は難しく、工織大や京大と共同で色々と研究を重ねていますが、なかなか結果が出せません。唯一「プロジェクト・アリストテレス (Google が 2012 年に発表したプロジェクトのコードネーム)」で、どうすれば組織の生産性が高まるかというシミュレーションでリーダーシップが強いチームやプロジェクト、或いは規律性を重んじるチームやプロジェクトに優位性を求めたんですが、チームワークが悪いのに効果を上げるところもありました。また規律性が保たれていないのに効果が上がるなど、どれ一つとして証明できるプロジェクトがない中唯一証明できたのが「心理的安全性」で、それが担保されたチームは 100% 効果を上げると、約 4 年を費やした研究結果として Google が自社の情報サイトで発表しました。

心理的安全性とは弱みを出せる組織の事で、ある時、チームリーダーが癌になってしまったとメンバーに伝えた時からチームが変わり出したそうです。「実は私もこんな悩みを抱えています」と他のメンバーも話し出し、チームがガラリと変わったと唯一きちんとしたデータが取れたそうです。

■ワークスタイルとワークプレイス

そこで我々が提唱しているのが「ワークスタイルを変えるためにワークプレイスを考える」です。

ワークスタイルには制度や風土があり、ワークツールとして IT 機器や OA 機器などの整備が必要です。そしてワークスペースは、先ほどのお話と同様にそれらを生み出す場

であり、そういう事をやって良い場である事が必要です。我々にとっては残念な事ですが、ワークスタイルやワークツールがあればある程度の事はできるので、その上でのワークスペースだというわけです。ただ、もう一つ言わせていただくなら、やる気のある良い社員や良い組織の職場が、押詰められた劣悪な環境だとしたら力は発揮できません。であれば、その人たちが伸び伸びと働けるオフィスにした方が良いと思います。

■オフィスが表す経営戦略

こちらのスライドはFacebook本社の写真です。Facebook本社は東京ドーム約1個分の広さがあり、平屋で一つの街になっています。次はBMWの工場で車の周囲で人が働いています。この工場は皆さんもよくご存知のザッハさんの設計です。続いてこちらはボーイング社で、巨大な飛行機が置かれている手前にスタッフのスペースがあります。

これらの写真が何を表しているのかというと、これほどの巨大組織になると自分たちがしている仕事が繋がらないんです。総務で人事の評価制度をしていると、会社が飛行機をつくっているという当然の事と繋がらなくなる。そういうアイデンティティーの部分を見せるためにこういったオフィスをつくるわけです。つまり、オフィスが経営戦略を表しています。Facebookも同様でいくら平屋でも街のようなワンフロアではスタッフ同士はそうそう会いません。しかも人と人が直接出会わなくても良い原点のような会社がワンフロアに集まってきます。そこに必要とされているのは空気感です。あれだけの広い空間にいて、そう会わないけれど遠くの方で騒いでいたら「何かあったのかな？」

となる。そんな「感じる事」を大切にしているんです。

この3社の例はあまりにも規模が大きすぎるので、もう少し身近な存在としてカルビー(株)をご紹介します。私は経営者の中でプロと呼べる人は数人だと考えていますが、その中のお一人がカルビーの松本晃会長兼CEOです。私は何度もお目にかかってお話を聞きしていますが、松本氏は創業家から上場を託され、まず丸の内のマリOTTホテル等が入るビルの80m×50mのワンフロアにオフィスを移されました。それは何故か。松本氏は「簡単な事です。人間は縦ではなく横に動くから。縦に物をしつらえても人間は出会わない。横に動くんだから横にしないと」と。実はこちらのオフィスには様々な仕掛けが施されていて、ミーティングもオープンですべてガラス張りです。これも「我々には隠すものは何もない」と自信がおありだからでしょう。1ヶ月ほど前にNHKの『プロフェッショナル』で特集されていましたが、カメラは役員会議にも入っていました。「三人寄れば文殊の知恵」と思い立ったら集まれるよう、“文殊”と名付けられたテーブルが至る所にあり、役員全員もフリーアドレスで毎朝出勤時にルーレットを引いてその日の席を決めるそうです。「ソロ」「コミュニケーション」「集中」と3つのゾーンを仕事の内容に合わせて選び、ゾーン内の席がルーレットで決められ、その後も2時間毎に「席を替わってください」とPCにポップアップされ席を移動するそうです。

これは出勤時に今日は何をする日かをキチンと決めダラダラしないため、集中したい時は集中を選び、そうでない時はコミュニケーションを選ぶ。ワンフロアですからいろんな出会いがあり、スティーブ・ジョブズ

ではありませんが、創発が生まれるそうです。

■オフィス改革から働き方改革へ

こちらのスライドはサイボウズ本社の写真です。サイボウズは規模や予算は我々と桁違いですが、青野社長には「考え方やポイント、方向性が同じですね」と言っていただきました。サイボウズの妻は「100人いたら100通りの人事制度がある」という考え方にあり、これこそが本当の働き方変革で多様な働き方を可能にする「選択型人事制度」です。オフィスにずっといる人、反対にまったく自由な人など、働く時間と場所による計9つのフィールドからライフスタイルに合わせた中長期的な働き方が選択できます。女性の場合、出産して育児となるとライフスタイルが変わりますから、そこで新たな働き方が選択できます。また、育児は10ヶ月後と予定が立てられますが介護の場合はそうはいきません。明日から介護に入らなければならないかもしれませんし先も分からないといった事もすべて合わせて選ぶ事ができる。女性活躍といっても女性・男性の2種類ではなく、同じ女性でも女性によって違う、100人いれば100通りの働き方と制度があります。

■役所の変化

昨今は役所も変わってきています。こちらのスライドは氷見市役所の写真で、日本の役所で初めてフューチャーセンターを宣言したのが氷見市役所で、写真でもお分かりいただけるようにこれまでの役所とは違ったオープンな雰囲気です。

こちらは北國銀行でレイアウト的には一

般的なオフィスですが、注目すべきは銀行なのにまったく書類がないという点です。一方、こちらは新生銀行で執務スペースがガラス張りになっています。そしてキューピー(株)は執務スペースもコミュニケーションが取れるマグネットスペースになっていますし、開発に関わる部分もオープンにしています。さらにこちらは70年の歴史をもつ日本酒の酒瓶の会社です。元々日本酒は酒屋が空き瓶を回収して洗い再度お酒を詰めていたんですが、今はそんなビジネスは跡形もありません。その会社を変革し現在はデザイン企画会社になっていて、こちら我々がオフィスを担当させていただきました。

最後にこちらは京都信用金庫です。実に画期的な試みですが、京都信用金庫本店の心臓部、金融機関としては審査、融資などを担当する本来ならば壁で囲まれるべき所をオープンスペースにしました。我々と取り組み方、方向性が同じだと言ってくださる専務理事からお話をいただき、我々がトータルプロデュースを担当、コンセプトからすべてを委任させていただきました。こちらの方が専務理事ですが、フロアの中央に置かれた丸テーブルにすべての役員が座っているためミーティングの必要はありません。会議をしなくても役員が集まっているので皆さん報告や相談に来られ、結果、役員は他部門の報告や相談も聞く事ができる訳です。

■ウエダ本社のつくり方

そしてウエダ本社のつくり方です。京都工芸繊維大学の中先生は、オフィスに関しては日本でトップの先生で、コクヨやゼロックスなど多くの会社が先生と組んでらっしゃいます。我々も中先生とタッグを組み、「中小

企業をどうやっていくか」を課題に約1年をかけワークショップを行い、我々のオフィスをプロトタイプにとレクチャーを受けています。1年に4回ワークショップを開催、動線やアンケート調査なども行い、課題を抽出しました。ワークスタイルのコンセプト「人を生かす、未来をつくる」を決め、ワークプレイスコンセプト「bazaar = 人が行き交う」を決め、現在のオフィスが完成しました。北山杉を使ったり、コミュニケーションをとるための案件ボードを仕込んだりしています。

また、先ほどお話した北ビルにある(株)MEGAMIは子連れOKのシェアオフィスで、ベビーカーが並ぶなどちょっと個人的なオフィスになっています。さらに屋上には家庭菜園もあり、社員食堂ではありませんが、芝生の庭もあり社員のサロンのようになっています。興味をもっていただいた方は冊子『グッドプレイス』をご覧ください。企業に提案する際にもこちらを使って説明するんですが、成功の秘訣等をまとめています。

イノベーションとモチベーションとコミュニケーションが影響を与え合うワークプレイスデザインサイクルですが、これはどこから入るかがポイントです。イノベーションを生み出すためにモチベーションを変える取り組みが必要で、そのためには風土を変えなければなりません。でも、先ほどもお話したように押し込められたような環境ではモチベーションが下がります。また、コミュニケーションはどこでも課題なので、この3つが影響を与え合うサイクルは一度やったら終わりではなく回していく事をご提案しています。

■オフィス改革からのリノベーション、

そして街づくり

我々はリノベーションを求めていた訳ではなく、オフィスでやってきた事を空きビルでやったらリノベーションになったというのが本当のところ。ウエダ本社の南ビルは普通のビルでしたが、耐震補強をしてリノベーションをして事務機のウエダビルとしました。こちら京都ではタイミングが早く1階に地域食堂として街のカフェを入れました。イケてる商業デザイナーに依頼し、植物プラントを商業ビルにコーディネートしている方に場所をお貸ししています。彼らにとってここはストレージで、我々が場所を貸している所以他们は勝手にメンテナンスをしてくれますし、京都大丸やラクエなどの商業ビルも手がけているので商品が回りフェイスが変わっています。地下にはイベントスペースがあり常にイベントが行われ、上には「住めるオフィス」というコンセプトのバス・キッチン・トイレ付きのオフィスがあります。寝泊まりができるようになっていて、建築専門の本屋や東京の二子玉川にしかないお店など、おもしろいお店が入っています。

また、雑誌の京都・五条特集でも取り上げて頂き「五条通りを変えた」「今、五条通りがおもしろい。そのきっかけは事務機のウエダだ」と紹介していただきました。京都ではタイミングが早かったためリノベーションの成功例のようになっていますが、こちら狙ったのではなく人がどう集まりどう交差しどう価値を生むのかをやっただけで、たまたま空きビルでやったらビルがいっぱいになったということで、これが我々のリノベーションです。

こういった状況で地方からもいろいろとお声がけを頂き、講演会のお話もいただいて

います。それも意識していなかったんですが、空きビルにやったりリノベーションで、過疎地域でやれば街づくりになるんだということ。そんなところから過疎地域と言ってしまうと怒られますが、そういう所に行かせていただく機会も結構増えています。

こちらのスライドは梅小路公園前の「KYOCA Food Laboratory (旧京果会館)」というビルです。こちらも潰そうとしていたビルを「もったいない!」と私共に任せていただきリノベーションしました。当時は梅小路公園エリアに駅ができるお話はなかったので、「あんな所に人が来るの?」とさんざん言われましたが、このビルで一番もったいないと思ったのは3階の講堂のようなホールでした。ウエダ本社もそうですが、イベントスペースを設けて人を集める仕掛けをし、人と人を混じり合わせる事で価値を生み出す事をやっていたので、このビルのように最初から100人以上が入るホールがあるのに使わないのはもったいないと。床は元のまま壁を白く塗り照明を変えただけで、結婚式や各種セミナー等々を行っています。

このビルの持ち主は中央市場の横の京都青果合同(株)という野菜や果物の総元締め会社なので、キッチンを作り食のイベントをやるなどしてビルがいっぱいになり、1階には個性的な飲食店が入ってくれています。

■これからの日本における地方、中小企業

我々は自分たちも含めた勇気付けのために、「これからはすごく大変な時代ですが、ある種とてもおもしろいですよね」とお話をしています。日本の政治的な事は分かりませんが、第4次産業革命と言われエネルギーは限

りなく0に近付いています。というのも、アメリカのテスラモーターズが来年の春から一般家庭用の屋根向けのパネルの販売をするそうで、これは電気エネルギーを無料化しようとの狙いからです。彼らは電気自動車の会社ですから、もしアメリカの各家庭にパネルが設置されれば電気代がタダになり、電気自動車もあつという間に普及します。

また、環境コンサルタントにお聞きしたので間違いのないと思いますが、1、2ヶ月前にインドで電力の最安値が出ました。入札でキロ/hが2.6円で落札されたそうで、これは最安値です。家庭用の電力ですが日本はキロ/h 20数円で、業務用の安い所でも10数円はします。エネルギーが政治的、利権的な事を除外すると、限りなく安くなっていくと思っています。

さらに、通信はIoTやP2Pと言われ輸送も自動運転の時代に、製造もご存知3Dプリンター1個で大量生産ができる時代になっていきます。先ほどのシェアの話もそうですが、持っている方がバカをみる状況となると大企業はどうなるのか。地方や中小企業のこれまでの不利さが不利でなくなり、価値観も変わっていきます。テクノロジーがなかったこれまでなら価値観の変化や理念、思いだけではダメでしたが、いろんな技術が開発された現在であれば地方で良い、会社に通わなくても良いといった事も起こり得る訳です。負け惜しみでも強がりでもなく、これからは中小企業や地方がすごくおもしろい時代だと私は思っています。

ご静聴、ありがとうございました。

(2017年12月2日)