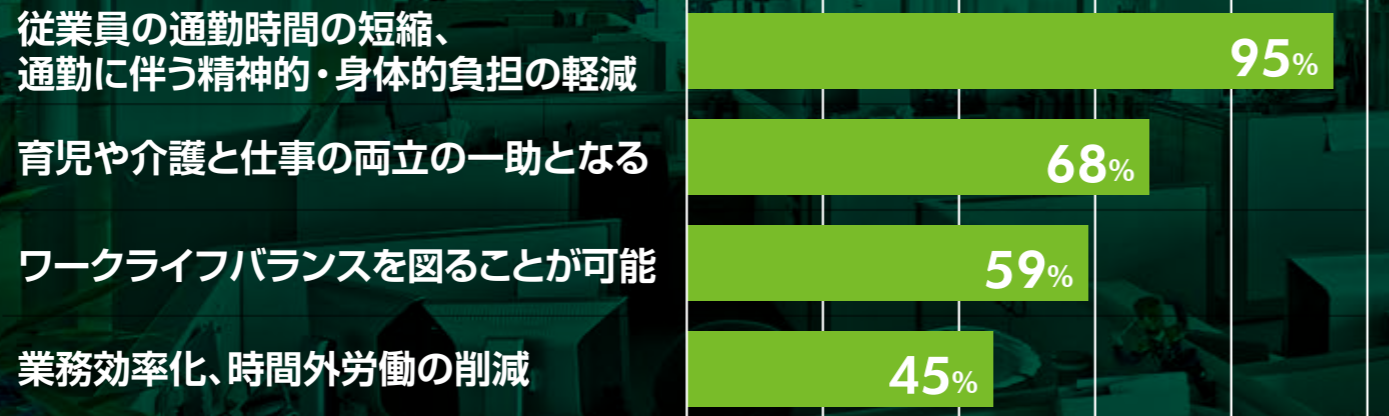


コロナ禍のオフィスづくり

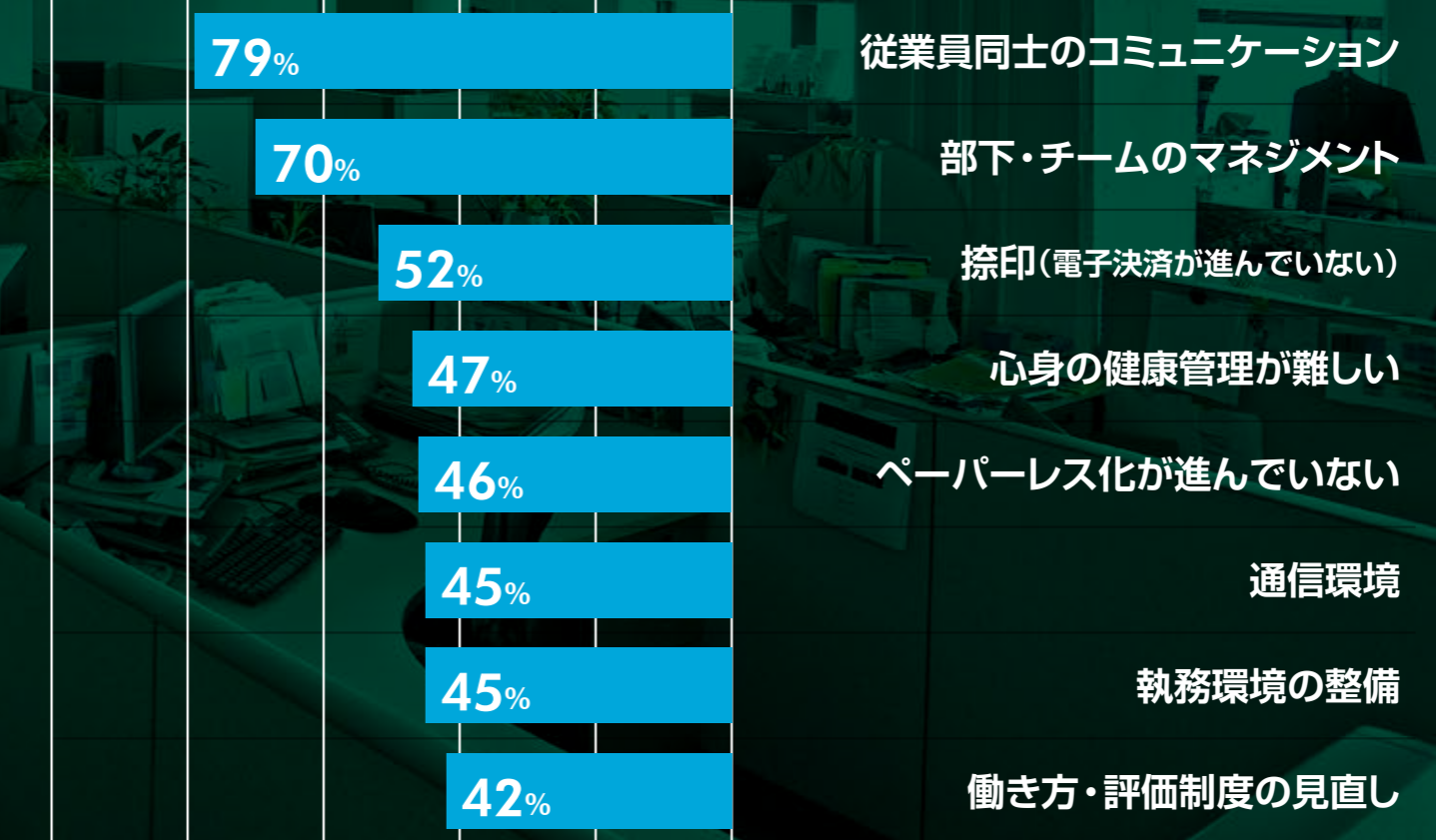
これからのオフィス、
次の一手をどう打つべきか？

リモートワークのメリット・デメリット (アンケート回答率40%以上の上位回答)

リモートワークのメリットは
どのような点になると感じましたか？(複数回答)



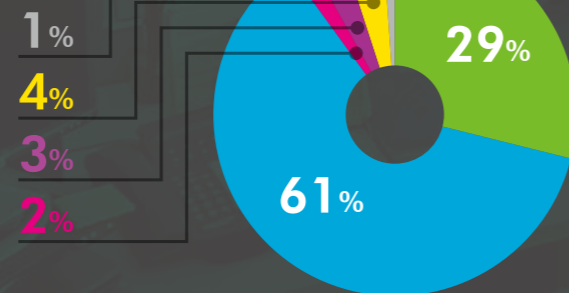
リモートワークを実施する上で
どのような点が課題になりましたか？(複数回答)



リモートワーク導入の状況

現在、貴社ではリモートワークを
導入されていますか？

- 新型コロナウイルス発生前から導入済
- 新型コロナウイルス感染拡大を契機に導入した
- 今後導入する予定
- 今後も導入しない
- 検討中
- わからない



出所 ■ CBRE オフィステナントアンケート(2020年10月調査)

コロナ禍、多くの企業が、今後の働き方、働く場についての明確な解答を見出せずにいる。これまで培ってきたセオリーは過去のものとなり、オフィスづくりは手探りの状態。まったく新しい価値観やベンチマークが必要となってきた。今号の特別企画は「コロナ禍のオフィスづくり」と題し、各種データや方法論、ケーススタディから、アフターコロナを考えたオフィスのあり方を探る。

PROJECT CASE STUDY

サイボウズ株式会社 福岡オフィス

先進的なチームワークを実践するIT企業が
ポストコロナを見越して作った、多様な働き方を実現する最新地方拠点。

株式会社SUBARU SUBARU Lab

自動車メーカーが挑む独自技術とAIの融合。
GAFIAに対抗できる高度IT人材を採用するため、東京都心・渋谷に開発拠点を開設。

コロナ禍で一変したオフィスのあり方 戦略的な変革のチャンス到来

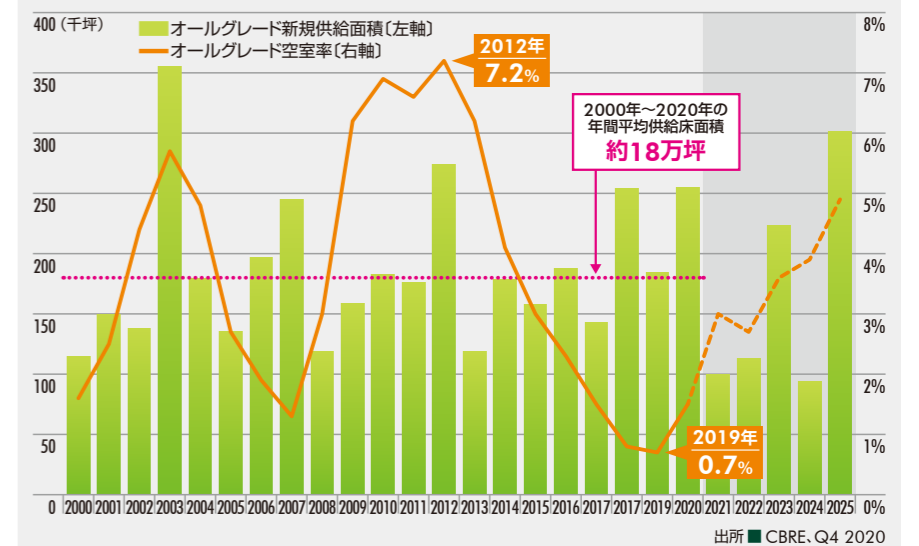
この1年ほど、オフィスのあり方が問われたことはかつてないだろう。これまで必要性が叫ばれながら遅々として進まなかったリモートワークが、否応なしに導入され、その結果としてオフィス不要論までもが、まことしやかに語られるようになった。まだ先の見えないウィズコロナ、そして収束を迎えた後のアフターコロナ時代にオフィスはどうなるのか、次の一手をどう打つべきなのだろうか。

まずは過去から現在、そして未来のオフィスマーケットを見てみたい。オフィスの需給バランスを見る上で最も重要な指標となるのが空

室率だが、東京での推移は2012年以降一貫して低下を続けてきた。一般に、空室率が5%を下回ると貸し手市場として賃料相場が上昇し、逆にこれを上回ればテナントにとっては借りやすい状況と言われている。堅調な景気動向を背景に、すでに2015年には5%を下回り、2019年には1%を切っていた。

だが、コロナ禍により2020年の第2四半期には様相が一変。特に飲食、観光関連を中心に、パンデミックの直撃を受けた企業が、使用しているオフィスの一部を解約するという動きが出始めた。また企業によっては、在宅勤務の導入により席の利用率が減少したことで、一部の床を解約するという動きも少しずつ見られ始めた。その結果、徐々に空室率は上昇しており、賃

東京オフィス市場の空室率と新規供給



料相場にも影響を及ぼし始めている。

次に新規供給動向だが、2000年以降の東京の平均供給床面積は年間約18万坪で推移してきたが、2021年、2022年はそれぞれ約10万坪程度で、これまでの平均を大幅に下回る。そのため、コロナ禍が収束して経済が正常化すれば、空室率が低下に転じる可能性は高い。だが、2023年と2025年は比較的大量のビルが完成するため、新築ビルに人気が集まり、既存ビルに大量の空室が発生すると見られている。言い換えれば、テナント側にとっては選択の余地が広がるわけで、今後のオフィス戦略を立てる上で、絶好のタイミングになると言える。

オフィス戦略の最重要ポイントは増員の数ではなく働き方

これまで、オフィス戦略を立てる上で最重要視されてきたのは増員計画だろう。だが、リモートワークが社会に浸透した現在では、オフィスでは何人がどのように働くかを考える必要がある。ここで、当社が実施したアンケートの回答をご紹介します。コロナ禍が始まる前からリモートワークを導入していた企業は3割、感染拡大を機に導入した企業が6割で、現在では9割の企業が実施している。これが先に触れたオフィス不要論の要因だ。コロナ収束後も定常的な制度として維持する企業が多いとは思いますが、乱暴な言い方をすれば、6割の企業は望んで実施しているわけではないと言え。なぜなら、回答企業の4割以上がリモートワークのメリットとした項目は、わずかに四つしかない。最も多いのは、「従業員の通勤時間の短縮、通勤に伴う精神的・身体的負担の軽減」で9割強。次に「育児や介護との両立の一助となる」が7割弱。「ワークライフバランスを図ることが可能」で6割弱、「業務効率化、時間外労働の削減」が4割強という結果だった。

一方、リモートワークの課題としては、1.従業員同士のコミュニケーション。2.部下・チームのマネジメント。3.捺印。4.心身の健康管理が難しい。5.ペーパーレス化が進んでいない。6.通信環境。7.執務環境の整備。8.働き方・評価制度の見直し、という8項目を、4割以上の回答者が選択している。その中には1や2など、解決が必ずしも容易でないものも多い。さらに興味深いのは、通勤に伴う精神的・身体的負担の軽減

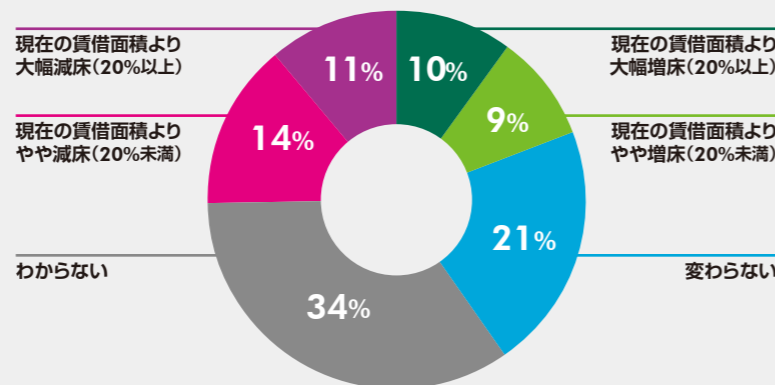
がリモートワークのメリットで挙げられている一方で、社員の心身の健康管理が難しいとされていることだ。企業にとって最も重要であるはずの生産性についても、「上がった」との回答と「下がった」が拮抗していた。つまり、その職種、業種、あるいは社員一人ひとりの働き方によって、良い面も悪い面もあるわけで、リモートワークの普及率向上イコールオフィス不要というのは、あまりに乱暴な議論だろう。事実、今後のオフィス床の増減予定についても、「増やす」と「減らす」がほぼ拮抗している。ただし、最も多くの割合を占めたのは、「わからない」との回答だ。つまりリモートワークの導入に加え、さらなる働き方改革を推進する上で、オフィスを含めてどのようなワークスペースを構築すべきかが、判断できない状況にあると言える。

多様な働き方に合わせて場所を選ぶ BORDERLESS WORKという考え方

では改めて、業務内容と場所の関係についてのアンケート結果を見てみる。働く上での8項目のシチュエーションについて、四つの異なる環境のどこが適しているかを選んでもらったものだ。すると、予想通り、クライアントとのコミュニケーションやコラボレーション、あるいは対外的に企業イメージをアピールする場所として最もふさわしいのはオフィスであった。一方、集中したい作業や自己啓発、リフレッシュなどの場としては、自宅やフレキシブルオフィスのポイントが高い。つまり快適に働けるワークスペースとは、どこか特定の場所ではなく、それぞれの作業に適した、多種多様な環境を選

オフィス使用床の増減

今後、増床または減床の予定はありますか？



択できることが理想的だと言えるだろう。

コロナ前には、本社を中心に、状況に合わせてサテライトオフィスやプロジェクトオフィス、コワーキングスペースのようなフレキシブルな空間を選択する、というオフィス戦略がすでに見られ始めていた。しかし、アフターコロナの働く場は、これらに加えて在宅はもちろん、通勤や出張における移動空間、旅行中のリゾート地、あるいはカフェやジムといった、多種多様な選択肢の組み合わせが考えられるようになるだろう。つまり、場所の枠がない、リアルとバーチャルの枠もない、ワークとライフの枠もない、シームレスな世界で、生きて働くという考え方。社員一人ひとりが自分らしい生き方をクリエイトする「BORDERLESS WORK」という考え方が重要となる。そして、それを可能にする環境を提供することが、企業には求められるようになる。

まずは働き方の多様性を理解し 誰にでもわかる言葉に落とし込む

では具体的に、どのようにして最適なワークスペースを構築すべきなのか。当社では、今後のオフィスの中長期プランを、「働き方の多様性」「オフィスのあり方」、そして「カルチャー」という三つの視点で戦略を立て、実行に移すべきだと考えている。そのための10のポイントを以下に説明しよう。

1 働き方の多様性を知る上で、まずは自社特有の、働き方のパターンを「WHO(誰が)、WHAT(どんな仕事を)、WHERE(どこで行うのがベストか)」で明確にすることが重要

だ。それをもとに、出勤率や制度の設定、オフィス必要面積の算出、テクノロジー投資などに対する、根拠に基づいた対策構築が可能になる。

2 働き方を多様化する理由を議論し、その効果目的と成果の測り方を整理する。これにより困難な改革のハードルを下げ、前向きに取り組みやすくする。

3 リモートワークの導入で薄れがちな帰属意識を高めるために、「当社らしさとは何か」という議論を重ね、誰にでもわかりやすく伝えやすい言葉で明文化する。それをワークスペースの空間や活動に落とし込むことでビジョンを生み出す。

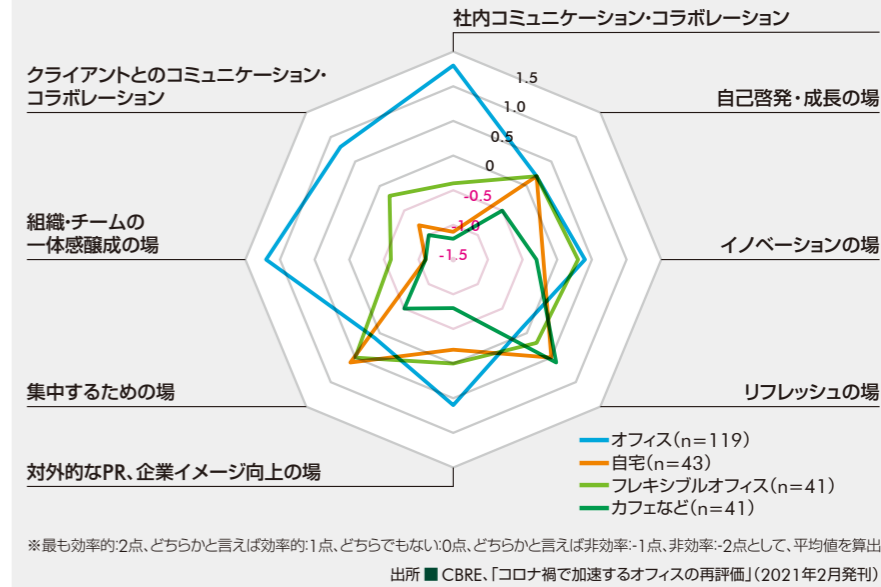
オフィスに必要な要件を整理し 最適なスペース配分を割り出す

4 次に具体的なオフィスのあり方だが、まずは個人用の「MEスペース」と社員の共用スペースである「WEスペース」の割合を算出すべきだろう。従来のオフィス内は、組織図をそのままレイアウトに落とし込んだものが主流で、「MEスペース」がオフィス面積の約7割を占めていた。だが今後のオフィスは、交流の場である「WEスペース」を増やし、コミュニケーション重視の場所に変えることが重要だ。企業独自のカルチャーに合った「MEスペース」と「WEスペース」の割合を戦略的に算出すべきだろう。

5 オフィスに必要な要素を整理し、設計要件をまとめる。リモートワーク導入は、オペレーションコストの見直し、通勤時間削減、オフィス面積最適化などの狙いがある。だが、出勤率が30%だからオフィス面積も30%に減らすのは短絡的だ。将来のオフィスに必要な面積を出すには、設計要件をまとめる必要がある。デスクの数や、コラボレーションスペース、偶発的な雑談の場など、どんなサイズのスペースを、いくつ用意したら適度な利用率で運用できるかを計算する方式を用いるべきだ。また、個人作業向けに最適なスペースを用意したり、最速かつセキュリティの高いネット環境、目に優しい照明や適度な空調や温度など、快適な環境を組み込むことも、オフィスづくりの成功につながる。

6 持続可能なオフィス運用プログラムを構築

働く場所別シチュエーション適正度



する。最低でも3~5年は変更なく、増員計画や組織変更計画を見据え、フレキシブルな働き方の制度と運用ルールをしっかりと作る必要がある。また、フリーアドレスやABWなどを導入する場合は、一つのデスクを何人が使うかという「シェア率」を想定した設計が必要となる。

7 専門家の情報を集める。これまで、ワークスペース構築のステップを説明してきたが、そこから次第に自社の目指すべきシナリオが見えてきただろう。それをさらに実現に近づけるには、専門家の持つノウハウを活用すべきではないだろうか。

企業独自のカルチャーを支える エンゲージメントの向上に注力

8 リモートワークで希薄となった企業カルチャーを熟成するには、オンラインコミュニケーションを通じたエンゲージメント向上が重要となる。手前味噌だがCBREでは、社員向けのCEOとの対話時間、スキルアップのプログラム、素晴らしい仕事をしたチームやメンバーを祝う時間など、様々なイベントを設けている。また部門単位では、ビジネス上の情報交換や、日ごろの悩みを仲間と話し合う機会を設けるなど、オンラインの交流によって帰属意識の向上を図っている。

9 企業のワークスペース構築をリードするCPO(Chief Place Officer)を組み込む。

最近、海外では不動産戦略やファシリティマネジメントに関わると同時に、エンゲージメント向上に向けたカルチャー作りをマネージするCPOの存在が注目されている。これは単なる役員ポジションではなく、経営層、広報、総務、IT、人事、経営企画部、タスクチームなどが連携を取り、チームでその役割を果たすこともできる。カルチャーを日々の働き方に落とし込むことで、エンゲージメントの高い組織作りが可能になるだろう。

10 社員への影響を考慮した、チェンジマネジメントを重視すべきだ。オフィスの中長期プランを実行に移す際、最も影響を受けるのは社員であろう。彼らの変化がなくては、カルチャーの促進や多様で柔軟な働き方の定着といった目標も、絵に描いた餅に等しい。新しい働き方を、社員が自分事として捉える道のりのガイドを、チェンジマネジメントと呼ぶ。ここまでオフィス改革の体制作り、議論のファシリティ方法、不動産シナリオ検証、カルチャーをワークスペースに落とし込む方法を説明してきた。だが、一般企業の方が、唐突に取り組んでも、難しい点があるのが現実だ。アフターコロナを見据えたオフィスの次の一手を検討するならば、ぜひ専門家であるCBREまでご連絡いただきたいと、切にお願いしたい。

サイボウズは2021年5月、福岡の営業拠点と開発拠点を統合した新オフィスを博多駅直結の新築オフィスビルに開設した。ポストコロナを見越したオフィスづくりを意識し、100坪の地方拠点には珍しく、ABW(Activity Based Working)を導入しているのが特徴。その狙いは一体何なのか。同社の働き方やオフィスの考え方、拠点展開の戦略と併せて取材した。

先進的なチームワークを実践するIT企業が ポストコロナを見越して作った、 多様な働き方を実現する最新地方拠点。

コロナ前から在宅勤務が定着 働き方の先進企業が考えるオフィスとは

グループウェアやチームワーク強化メソッドなど、チーム・コラボレーションを支援するツールを開発・販売するサイボウズ。クラウドサービスを開始した2011年以降、同社の連結売上高は3.5倍以上に成長。それに伴い、東京の事業拠点である東京オフィスの移転(2015年)をはじめ、全国各地の拠点でも増床や移転を行い、体制強化を図ってきた。

そこに直撃したのが、新型コロナウイルス感染症の流行である。世の中でリモートワークが広がり、オフィス縮小に動く企業もある中、サイボウズは今年5月、福岡オフィスの増床移転を敢行。同社の躍進を支える2大柱である営業部門と開発部門を統合し、

2月に竣工したばかりの博多駅直結のオフィスビル「博多深見パークビルディング」に居を構えたのである。

このコロナ禍において、“攻め”のオフィス移転を行ったのはなぜなのか。その背景には、オフィスづくりに対するサイボウズ独自の考え方があった。

同社は、在宅勤務を含む多様な働き方を早くから推進してきたこともあり、コロナ禍に至る前から出社率の全社平均は7割程度だったという。すでに2010年には在宅勤務制度を導入し、2018年からは、「いつ、どこで、どれだけ働くか」を社員が自由に決められる「働き方宣言制度」を実施している。これらの制度設計に加えて、多様な働き方をサポートするツールと、チームワークを重視するサイボウズの風土も、同社のワークスタ

イル変革に寄与してきたという。「当社は、インターネット環境さえあれば働く場所を選ばないグループウェア製品を販売しています。製品が提案する働き方を社員自らが実践してきたことが、在宅勤務の広がりにつながっているのかもしれない」と話すのは、同社人事本部総務部、部長の伊藤優香氏。

だからといって、会社としては在宅勤務を推進しているわけではなく、出社を求めているわけでもない。ワークスタイル変革は、あくまで社員の働き方の選択肢を増やし、社員が自由に選択できる環境を整えることが目的だという。その選択肢の一つが、オフィスというわけだ。「私たちにとってオフィスは、チームワークのHub(ハブ)としての位置づけです。社員だけでなく、ユーザーやパートナー企業の方々にも来ていただきや

サイボウズ株式会社 福岡オフィス

プロジェクト概要
 企業名：サイボウズ株式会社
 施設：福岡オフィス
 所在地：福岡県福岡市博多区博多駅前4-14-1
 博多深見パークビルディング12F
 稼働開始日：2021年5月6日
 人員：約16人
 規模：約115坪
 CBRE業務：拠点統合に伴う物件紹介・仲介



すいオフィスをつくることで、活発なリアルコミュニケーションを通してチームワークの強化を図っていかねばと考えています」(伊藤氏)。

従来からのこうした考え方が、コロナ禍での「攻め」のオフィスづくりに結実したと言えるだろう。では、福岡オフィスの移転を詳しく紹介する前に、それににつながる最近の移転事例から見ていくことにする。

チームワークのBig Hub「東京オフィス」移転の議論はボトムアップで始まった

「Big Hub for Teamwork」をコンセプトに、国内の中心拠点である東京オフィスが水道橋から日本橋に移転したのは、2015年7月のことだ。当時はまだサイボウズ社内でも出社が一般的であり、急成長による座席不足を解消するための移転だった。

実はこの移転は、社員のボトムアップによる問題提起が発端だったという。「当社には、オフィス移転に限らず、社員が自ら問題提起して議論・解決できる文化があります。また、リラックスした雰囲気での意見交換を推奨する目的で、飲食代を補助する『仕事Bar(バー)』という制度もあります」と、同社人事本部総務部の世永愛氏は語る。

東京オフィスの座席不足に関しても、まずは有志が制度を活用して集まり、移転、増床、サテライトオフィスの設置などの解決策を話し合ったのが最初だった。議論の結果、「皆と一緒に働けるオフィスがいい」という結論に達し、本部長会で移転が起案され決まったという。その後、部署横断によるプロ

ジェクトチームが発足し、新オフィスのコンセプトを議論。そのコンセプトに基づき、人事本部が中心となって物件選定、デザイン設計、家具選定などを進めていった。

経営会議で大きな議論になったのは、物件選定だったという。「現在入居する東京日本橋タワーは移転前のビルと比較してグレードが高く、『会社の身の丈に余るのでは』という意見もありましたが、Hubとしてのアクセスの良さや、大手企業から中小企業までが集まる街の多様性に加え、クラウドサービス事業者に求められるセキュリティや防災に優れたビルであることが決め手となりました。当社では、会議での議事録はすべて社員に公開され、疑問のある人には質問責任が、疑問に対しては説明責任があります。全社で公明正大な議論を重ねながら、皆が納得できる形で進めていきました」(伊藤氏)。

完成した東京オフィスは、チームワークの中心拠点に相応しいものとなった。執務フロアはオープンなレイアウトを基本とし、部署を問わず利用できるフリーアドレスや気兼ねないミーティングスペースなどが設けられている。また、顧客やパートナー企業が活用できるスペースを広く設けているのも特徴だ。「公園」をイメージしてデザインされているエントランスには、多様性を表す多種多様な動物のぬいぐるみが配置されているほか、リラックスした雰囲気や商談できるカフェスペースや、訪問客が打ち合わせの合間に仕事ができるスペースもある。「移転前はこちらからお客様先に向くのがあたり前でしたが、このオフィスになってからはお客様の方から来社いただけるようになり、コロ

ナ前は月間2,000~3,000人の方が来社されていました」(伊藤氏)。

社員の多様な働き方を推進する一環としての地方拠点戦略

同社は東京以外にも、大阪、松山、福岡、名古屋、仙台、横浜、広島、札幌にオフィスがある。実はこれらの地方拠点の立ち上げも、トップダウンではなく、ボトムアップが基本なのだという。一体、ということなのだろうか。「先述のとおり、当社では社員が自分の働き方を自由に選択することができます。仮にトップダウンで拠点を作っても、そこにいきたい人がいなければ、実現しません。従って、『××に行きたい』という社員がいてはじめて、拠点立ち上げの議論がスタートします。これは営業拠点でも開発拠点でも同様です」(伊藤氏)。社員からの拠点開設の要望に対して、現地の商圏規模や人材採用の可能性を調査・検討し、投資に見合うと判断されれば実行に移されるという。

直近の事例を紹介すると、東北地域のHub拠点である仙台オフィスの移転が、2020年1月に実施された。これも現地社員の要望から始まったという。それまではレンタルオフィスを借りていたが、人員増への対応と、東北地域における販売・サポート体制を一層強化するため、居を構えることにしたのだ。

現地社員が選んだのは、一般的なオフィスフロアへの移転ではなく、路面店を出すことだった。「本社の総務としては、オフィスビルのほうが何かと楽なのですが(笑)、仙台



にサイボウズが根差していくために、人目につきやすい路面店を構えたい」というのが現地の強い要望でした。現地社員によると、仙台には様々な企業が拠点を構え、短期間で撤退したケースもあったようで、「サイボウズは違う、我々の本気を見せたい」という彼らの熱い思いが拠点作りに込められています」(伊藤氏)。

「来社してもらおうオフィス」という考え方は、地方拠点でも踏襲されている。仙台オフィスでも、製品説明会などを行えるセミナールームを設けて集客に努めている。それ以外に、仙台オフィスならではのこだわりとしては、社名をカタカナ表記した看板を大きく掲げたことだ。「通常、社名はアルファベット表記ですが、『サイボウズを知らない地元の人たちに社名を覚えてもらいたい』という現地の要望を聞き入れ、カタカナ表記を採用しました。総務としては現場の意向を尊重し、最大限支援するというスタンスです」(伊藤氏)。

ポストコロナを見据えた福岡オフィスのABW導入

そして、未だコロナの収束が見通せない今年5月に実施されたのが、福岡オフィスの移転である。サイボウズの拠点作りの考え方を踏襲しながらも、これまでとの大きな違いは、ポストコロナを見据えたオフィスづくりへの挑戦として、本社主導で進められたことだ。

移転のそもそもの理由は、外部のシェアオフィスを借りていた開発部隊を、営業部隊がメインだった福岡オフィスに統合すること

だった。コロナ前から移転先を探していたものの、当時の福岡のオフィス需給は逼迫しており、希望する規模の空き物件を見つけるのは非常に困難だった。そこで新築に狙いを定めたところ、2020年3月にCBREから紹介されたのが、博多駅直結の博多深見パークビルディングだったのだ。

その年の6月、早速オフィスづくりの議論が社内で始まった。当時、同社社員の出勤率は10%台。在宅勤務を余儀なくされた状態で、コロナ後のオフィスをどのように想定し、設計していったのだろうか。

「コロナが落ち着いた後の日本や、オフィスの状況がどうなるかなど誰にも分かりませんでした。ですからイメージを進めるしかなかったのですが、誰もが感染症を気にせず出社できる状況を想定し、コロナが流行る前の出勤率をベースに、今後想定されるオフィスの使い方を現地社員にヒアリングしながら考えていきました」(世永氏)。

その結果、導入されたのがABW(Activity Based Working)である。これは、社員がその日の気分や業務内容によって座る場所を自由に選べる環境のことだ。固定席を減らすことで、オフィス面積を有効活用できる利点もある。福岡オフィスの場合、出入り口に近いハイカウンタータッチダウンスペースや、ファミレスのようなソファ席、靴を脱いでくつろぎながら仕事ができるビーズクッションの席、防音の一人用ブース、リクライニング機能とパーティションの付いた集中席などが設けられている。

単なるフリーアドレスではなく、多様な働



き方ができる環境を提供するABWは、オフィス面積の小さな地方拠点に導入するのは難しいようにも思える。所属人数16名の福岡オフィスが、あえてABWを導入した理由は何かだったのか。

「コロナ禍で在宅勤務がより一層定着し、出社する頻度が減っているからこそ、出社した日には気分よく働いてもらえる環境を作っていくことが大切だと考えました。福岡オフィスで初めて導入した防音の一人用ブースは、電話やWebミーティングの際に、大人数の会議室を一人で専有するのは気が引けるという人に人気があります。コロナ以降、東京オフィスにも導入しています」(世永氏)。

もう一つ、ポストコロナのオフィスの象徴として設置したのが、配信スタジオである。「コロナ禍でリアルでのセミナー開催が難しくなり、オンライン配信に移行しています。今後は当社が発信するセミナーに限らず、パートナー企業様が配信するセミナーでも活用いただけるよう、地方拠点では初めて常設の配信スタジオを作りました」(世永氏)。

福岡オフィスは2021年5月6日に業務開始。まだしばらくは在宅勤務が中心になりそうだが、だからこそ、多様な働き方の選択肢の一つとして快適なオフィス環境を提供しようとする同社の試みには、参考になる点が多い。ポストコロナのオフィスのあり方を模索している企業には、一つのモデルケースを示してくれそうだ。



スバルが誇る独自開発の運転支援システム「アイサイト」。この技術にAIを融合し、さらなる安全性の向上を目的に、2020年12月、「SUBARU Lab(スバルラボ)」が渋谷に新設された。群馬と三鷹に開発拠点をもちながら、自動車メーカーが渋谷にラボを開設する理由は何なのか。激変する自動車業界で勝ち抜くための戦略と、それを体現するラボ開設の一部始終取材した。

自動車メーカーが挑む独自技術とAIの融合。 GAFIAに対抗できる高度IT人材を採用するため、 東京都心・渋谷に開発拠点を開設。

「スバルらしさ」を支える独自の安全技術 AIとの融合を図る目的で新ラボ開設

SUBARU(スバル)は、2020年12月、AI開発拠点「SUBARU Lab(スバルラボ)」を渋谷のレンタルオフィス「H1O(エイチワンオー)渋谷三丁目」に開設した。同社は、2030年に死亡交通事故ゼロ(スバル乗車中の死亡事故およびスバル車との衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロ)を目指しており、その実現のために、独自技術である運転支援システム「アイサイト」にAI技術を搭載し、安全性をさらに向上させる研究開発を進めている。スバルラボは、そのAI開発等に特化した拠点である。

中島飛行機から始まった同社は、安全を最優先に考える航空機メーカーのDNAを

引き継ぎ、人の命を守る安全技術を打ち出した車づくりを行ってきた。その象徴となる技術が、前述のアイサイトである。その歴史は古く、世界初となるステレオカメラによる運転支援システムの開発が始まったのは1989年のこと。ADA(アクティブ・ドライビング・アシスト)としての搭載を経て、2008年には「アイサイト」の商品名でデビュー。2010年に進化したアイサイトVer.2が登場すると、「ぶつからないクルマ」として大々的にテレビCMで訴求された。同社技術部先進安全設計部LAB管理主査の林正裕氏は、「弊社は自動車メーカーとしてハードを作るだけでなく、ソフト開発も自前で行ってきました。ソフト開発の分野でも自分たちの技術を持つことが、スバルの強みであり、スバルらしさだと考えています」と話す。

一方、業界全体に目をやると、昨今はCASE(コネクティビティ・オートノマス・シェアード・エレクトリック)をキーワードにIT大手の自動車産業への参入が相次ぎ、「我々にとって大きな脅威となっている」と林氏は危機感を募らせる。こうした環境変化におけるスバルの戦い方としては、「スバルらしさを磨いた車づくりをしていくのが弊社の方針。我々の切り札であるアイサイトにAI技術を融合させることで、あらゆる道路での安全性を高めるとともに、先進事故自動通報や衝突安全にもアイサイトを連携させるなど“つながる安全”を実現していきます」。

スバルが今後、自分たちの強みを磨いて躍進していけるかは、AI開発の取り組みにかかっている。その命運を託されたのが、今回新設されたスバルラボなのである。

株式会社SUBARU SUBARU Lab

プロジェクト概要

企業名：株式会社SUBARU
施設：SUBARU Lab(スバルラボ)
所在地：東京都渋谷区渋谷3-1-1
「H1O(エイチワンオー)渋谷三丁目」
移転日：2020年12月
従業員数：約30人
CBRE業務：研究開発ラボ構築に伴う物件紹介・仲介

自動車の研究開発拠点を 若者の街・渋谷に開設した理由とは

アイサイトの開発は、元々、群馬製作所（群馬県太田市）と東京事業所（東京都三鷹市）で行われていた。双方の事業所を合わせると、アイサイトの開発関連に携わる開発者は何百人にもなる。

既存の開発拠点があがりながら、なぜ渋谷に新たにラボを開設したのか。それはズバリ、「優秀な高度IT人材を採用するため」と林氏は言う。「もちろん、社内にも優秀な人材はいますが、新しいことを始めるには、それを実現するために新たな人材を確保する必要があります。例えば、AIを使った画像認識で優秀な知見を持つエンジニアなど、即戦力となる人材を求めています。これまで、群馬や三鷹の事業所で中途採用の人材を募集してきましたが、思うように応募者が集まりませんでした。優秀な人材が確保できなければ勝負できない、という危機感から、GAFAをはじめとしたIT企業と戦える優秀な人材を確保し、これからのAI開発を推進するためのオフィスを新設することにしたのです」。

ラボ開設に向けて動き出したのは、2019年の12月頃。ラボの大きさとしては、群馬と三鷹の事業所から二十数人を移し、それとほぼ同数の開発者を新規採用するくらいの

規模感からスタートすることにした。

立地を検討するなかでベンチマークしたのは、製造業各社というより、国内のIT企業だったという。他にも、スバル本社のある恵比寿や、新宿、品川なども立地の候補に挙げた。そのような中、拠点構築を相談していたCBREから提案されたのは、「渋谷」の一択だったという。

「CBREさんの話では、恵比寿や新宿、品川などは、スーツで出勤する人が多いエリアなので、クリエイティブに仕事をしたい人たちには敬遠されがちではないかと。それに比べて、渋谷はラフな格好でフレキシブルな働き方をしたい人に向けた街だろうと。また、渋谷はビットバレーと呼ばれた時代から変化しているものの、近年はグーグルなどIT企業が集まってきています。我々の調査でも、『渋谷はIT人材が集まりやすい』という結果が出ています。これらのことから判断して、渋谷に決めました」（林氏）。

老舗企業ならではの悩みも シェアオフィスの“あるサービス”で解決

スバルラボのもう一つのユニークな点は、自前のオフィスを構築するのではなく、シェアオフィスに拠点を構えたことである。その理由は、共用の会議室を利用することでスペースの無駄を省き、固定費を抑えら

れることや、ラボの成長に合わせて増床するなど柔軟に対応できることが挙げられるという。加えて、林氏がメリットと感じているのは、ラウンジでのドリンクやヘルシーフードなどのアメニティサービスが含まれている点だった。その背景には、自分たちでオフィスをつくる場合のこんなジレンマがあるという。

「例えば渋谷に新しく自社でオフィスをつくる場合、ドリンクバーを渋谷にだけ自前で準備できるかという、難しいと考えていました。かといって、先進的なオフィスをつくらうとすれば、そういったサービスも不可欠。従業員の健康が生産性に影響するという考え方は、多くの企業でも一般的になってきています。その点、シェアオフィスに付加されたサービスを利用できるのはメリットだと感じました」（林氏）。

一方、研究開発の拠点をシェアオフィスにつくるには難しさもあったという。「一番苦労したのは、サーバーールームですね。AI開発では大容量のデータを取り扱うため、サーバーールームを構築する必要があったのですが、そのために電力や排熱、荷重などクリアすべき問題があり、施設側とも何度も議論を重ねました。検討の結果、電力増強や空調の増設など柔軟に対応していただけのことになったので、最終的に入居を決めました」（林氏）。

これが、ちょうど新型コロナウイルス感染症が流行り始めた2020年3月のことである。5月には内装業者を選定し、その年の12



月、ラボ開設にこぎつけた。コロナ禍の真ただ中での開設となったが、「コロナ禍だから止めよう、という議論はありませんでした」と林氏。ラボ開設を12月と決めたのは、「自分たちがプロジェクトを進めるなかで実現可能な日程と、人材獲得に適したタイミングを鑑みた結果です。高度IT人材をいかに確保するかが勝負の分かれ目なので、転職市場の動向もうかがいつつ、募集時期や開設時期を検討しながら進めました」（林氏）。

密の回避とコミュニケーションを両立 エンジニアが安心して働けるオフィス

当初は、コミュニケーションが取りやすい対面型のオフィスレイアウトを検討していたが、コロナ禍に襲われたことで一転した。「いかに密を作らず、安全を担保するか。新型コロナウイルス感染拡大以降、弊社は基本的に在宅勤務を推奨していますが、それでも出社してコミュニケーションを取りながら進めたい仕事もあります。出社したエンジニアがいかに安心して働くことができるか、これを一番に考えました」と林氏は話す。

具体的には、専門機器が必要なエンジニアのための固定席以外はフリーアドレスを導入するとともに、ほとんどのデスクを壁向きに配置し、パーティションで個人空間を仕切った。フリーアドレス導入は同社ではあまり例がなかったが、「ラボはソフト開発がメインで、リモートでもオフィスでもPCがあれば完結するため、特に違和感なく受け入れられています」と林氏。また、オフィスを打ち合

わせのためのコミュニケーションルーム、会話非推奨の集中ルーム、気分転換できるリラクゼーションルームの三つのエリアを設け、目的に応じて使い分けられるようにした。椅子はエンジニアへの事前ヒアリングを参考に複数パターンを導入しており、その日の気分で座りたい椅子に座って仕事ができるようになってきている。

スバルラボの開設を機に全社的に取り組んだのが、ペーパーレス化だ。「弊社は元々、図面や仕様書など紙が多かったのですが、あまりにもボリュームが多いので、電子化の動きは以前からありました。紙が徐々に減っていく中で、最近では在宅勤務が増えて紙での閲覧ができなくなり、ラボが入居するシェアオフィスでは紙の管理も難しいという問題もあります。ラボ開設のタイミングでペーパーレス化に踏み切ったため、今、ラボでは紙はほとんどありません」（林氏）。

先進安全技術の開発に不可欠な 都心公道でのテスト走行にも好都合

工場から遠く離れた都心に移ったことで、研究開発に支障はないのだろうか。「特にありません。むしろ、都心に移ったことで、首都高など都会の道路での試験走行がしやすくなりました。地下の駐車場に試験車が置いてあるので、ラボで開発したソフトを試験車に搭載し、公道を走ってデータを取得し、またラボに戻って解析することができています。スバルラボが担当するのは、AIを使った先進安全の機能開発なので、渋滞の激しい

都心の道路はデータを取るのに最適です。かといって、公道ですべての項目を評価できるわけではないので、テストコースでの評価も合わせて行っています」（林氏）。

スバルが昨年発売した新型レヴォーグには、進化した「アイサイトX」が搭載された。林氏は、「アイサイトXは、お蔭様で大変ご好評をいただいています」としながらも、「今後、2030年に向けて事故をいかに減らすかを考えると、アイサイトの安全性をさらに向上させていく必要があると考えています」と話す。林氏によると、スバルの販売台数100万台当たりの死亡事故数は、2017年時点のアメリカで59件（FARSデータよりSUBARUが独自に算出）。スバルを含めた主要メーカー平均に比べて低い数値だが、これを2030年にゼロにするのが、社会に対するスバルの約束である。スバルラボがその中心的な役割を担っていくことになるわけだが、このラボからどのような先進技術が誕生するのか、期待したい。

