

【本資料の無断転載や二次利用はお控え頂きますようお願い申し上げます】

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会

ワーカーの意識と行動を変える 参加型オフィスづくり

JFMA オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会 部会長 齋藤敦子
コクヨ株式会社 ワークスタイルイノベーション部

レクチャーの流れ

1. オフィスの役割の変化
2. オフィスの企画から評価・改善まで
3. SOFモデルの読み解き
4. 令和のオフィスづくりのヒント

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会の紹介

●目的

働き方や組織の変化に伴い、オフィス（ワークプレイス）の重要なテーマの1つである知的生産性向上を実現する**マネジメントについての実践的知見を収集し、ツール開発などを行う**こと。

●活動のポリシー

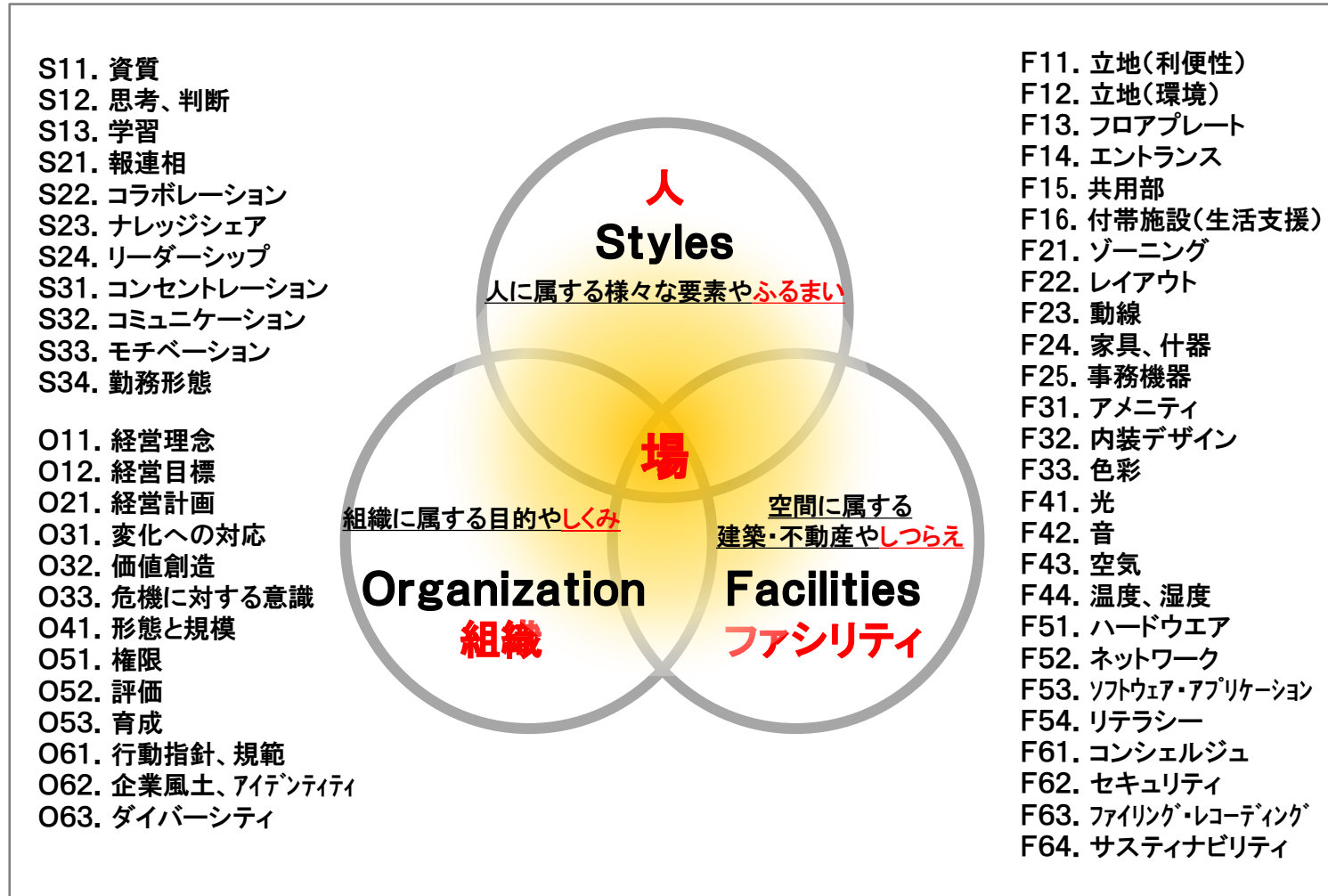
JFMAの強みであるユーザー視点と参加者の多様性を活かし、現状の問題だけではなく、少し先の未来課題から近未来はどうなるのか、どうありたいのかを議論。部会員同士のコミュニケーションによって、**新たな気づきを得られる場づくり**を行う。

●活動概要

月1回程度の**定例会**と**ツール開発など希望者による分科会**を開催。知的生産に重点を置いたオフィス訪問とディスカッション等。成果は**JFMAフォーラム**や**建築学会**などで**発表**。

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会の紹介

●代表的な成果 SOFモデル



●知とは

組織に属する個人・チームがもつ自らの知識や技術、経験、感性など、「情報に裏付けられた知恵」

●知的生産とは

個人が頭を働かせて、何か「新しい情報（発想・発見）」を人にわかる形で提出すること

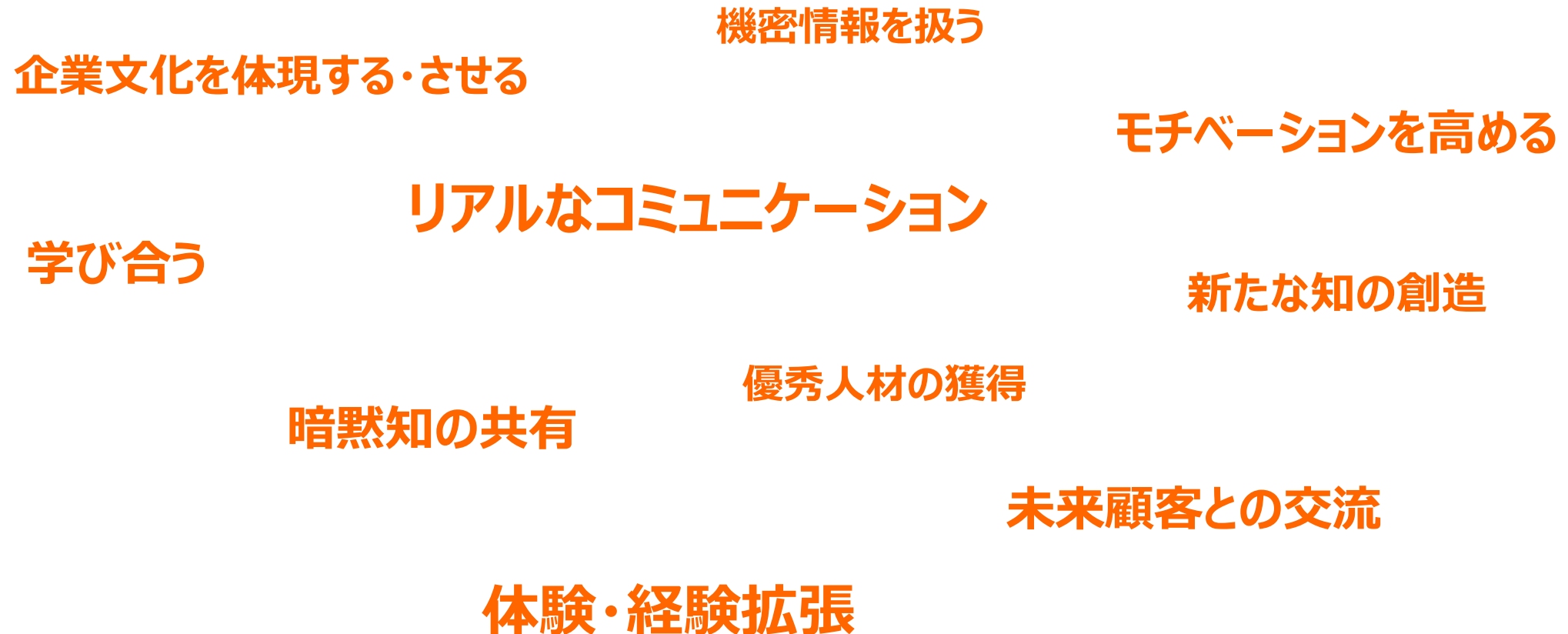
●知的生産性とは

組織が個人の知的生産を産みまたは育てる、精神的・物理的な「環境のあり様（状態）」

1. オフィスの役割の変化

オフィスは何のためにあるのか？

業種・業態・組織文化によって、それぞれの解（または解釈）があり、コロナ以降は各社、試行錯誤している。



昭和と令和のオフィス

昭和のオフィス



個人席・グループ島が固定され、
組織のヒエラルキーも明確。

令和のオフィス



個人・チームの仕事に合わせて場所を選び
部門間の交流を促す。

理想と現実のギャップ

よくある理想像

- ★働く場所の選択肢があることで
従業員の満足度が高まる
- ★働く場所の選択肢があることで
従業員の仕事の生産性が高まる
- ★オフィス空間の質を高めることで
リクルーティング効果がある

現実

- ★実際には使われない場所や
使いこなせない従業員もいる
- ★個人最適の総和が、組織の
知的生産性に正の相関とはいえない
- ★ハードのインパクトは大きい
ソフトの継続性も重要

多くの従業員は**現在思考**で仕事をしているため、将来の働き方や働く環境はイメージしにくい



これからのオフィスづくりで重要なこと

- ① 将来の働き方を構想するために**システム思考**などを導入
- ② 小規模な実験で、**素早くPDCAを回す（CAから学ぶ）**
- ③ 風土改革、意識醸成など、**人事部や事業部と連携する**

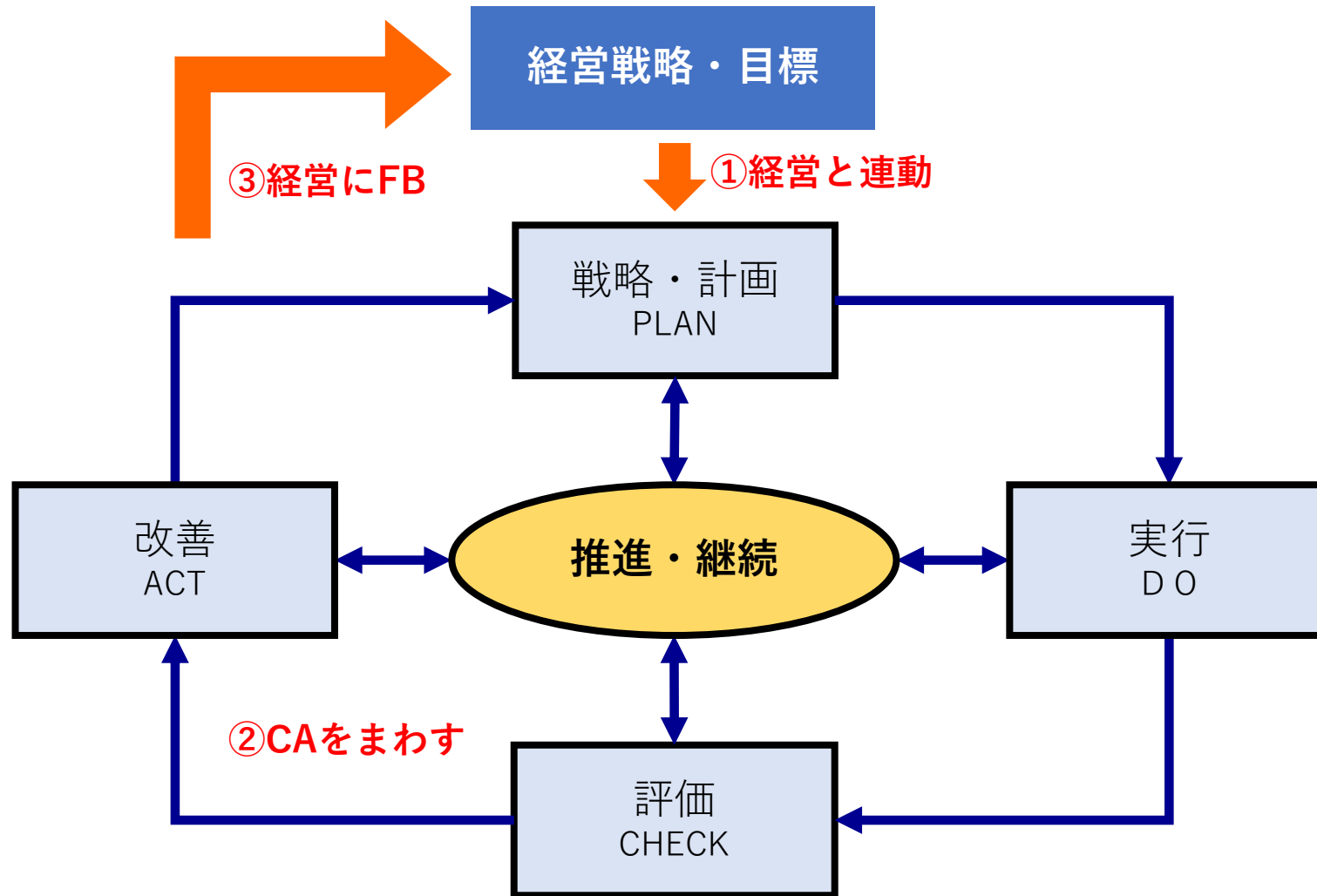


*システム思考とは、複雑な状況の中で、視野を広げて、様々な事象のつながりや背景にある構造・影響関係への理解を深めながら、より根本的・本質的な問題解決に向けたレバレッジ（手の打ちどころ）に働きかける思考のあり方

<https://www.humanvalue.co.jp/keywords/systems-thinking/>

2. オフィスの企画から評価・改善まで

FMのPDCAサイクル



働き方にはソフト施策が必須なため、CAモデルを素早くまわすことが重要（従来のPDCAでは間に合わない）

ケース① つながりが生まれるオフィス Workreation【丸紅本社】

新本社建設にあたり社員アンケートやワークショップなどから、個人の生産性の向上とカジュアルなコミュニケーションへの要望があった。**社内公募メンバーによる社長直轄の『新社屋プロジェクト室』**を開設し、各部署より集まったメンバーでプロジェクトを推進。**経営と社員が一丸となり、働き方に対する社員の意識改革と新しいオフィス構築を両輪**で進めていった。



経営と社員が一丸となった意識改革とオフィス構築



ケース② 働きやすさと生産性向上の両立：出社したくなるオフィス 【神戸製鋼】

働き方改革の活動の一つとして、神戸本社のワンフロアに**ボトムアップ**で**パイロットオフィス**を構築。出社率調査から出社率7割のABWオフィスとし、働きやすさを考慮して質をアップ。一律にルールを押し付けず、**運用ルールを整備しながら、マニュアルを必要に応じてアップデート**していく。オフィス満足度は改装前と比較し20点アップする85点。**事業所ごとのニーズに対応した多様性を含んだオフィスづくり**を大切にしている。



ボトムアップで進化し続けるパイロットオフィス



ケース③ 働きがいのある労働環境づくり【国交省 航空局安全部】

職員の働き方への意識変化（ワークバランス志向）とドローン等の一般普及によりこれまでとは違う意識で職務に取りくまなければならないという危機感。**時代の変化に適応した航空行政サービスを提供**するよう、**職員の意識を変えていくとともに「働きがい」に着目**。働きがいの阻害要因に関するアンケートでオフィス環境に対する不満が圧倒的に高く、国交省のモデルオフィスに応募。**一人ひとりがやりがいを感じながら働ける職場環境をつくる**というビジョンの下、職場環境への満足度は30%から70%に向上した。



ビジョン策定により、職員の意識と行動を変える



ユーザー参加型ワークショップ（一部紹介）

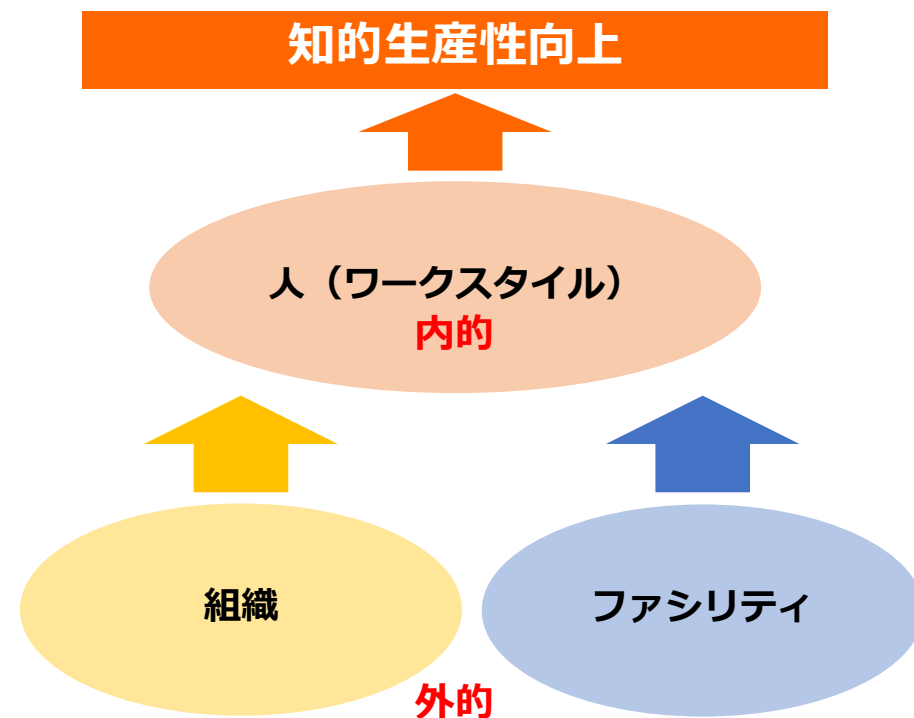
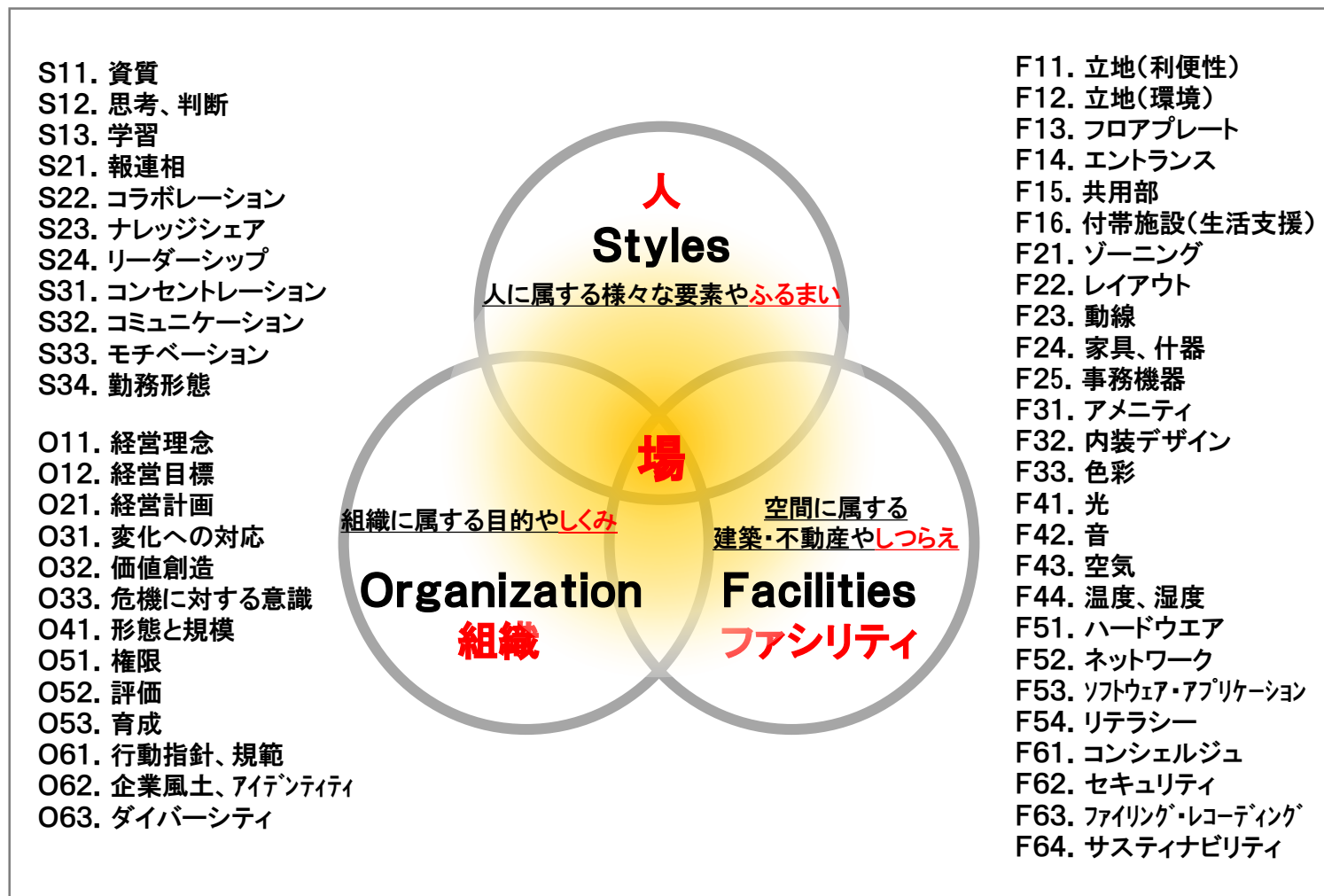
- 何故やるのか ユーザーの意見を取り入れるだけでなく、**ユーザー自身が学び、働き方について考え、実行していく必要があるから。**
- 何をどうやってやるのか 目的とプロジェクトの特性に合わせ、**前後の行程がつながるようにワークショップを設計**。現在（AS IS）と未来（TO BE）の働き方を出し、グループで進める。
- いつやるのか **コンセプト立案の前の基本計画段階**が望ましい。ただ、やって終わりではなく、そこから生まれた**コンセプトやアイデアを発展させていくしくみやしかけが必要**。



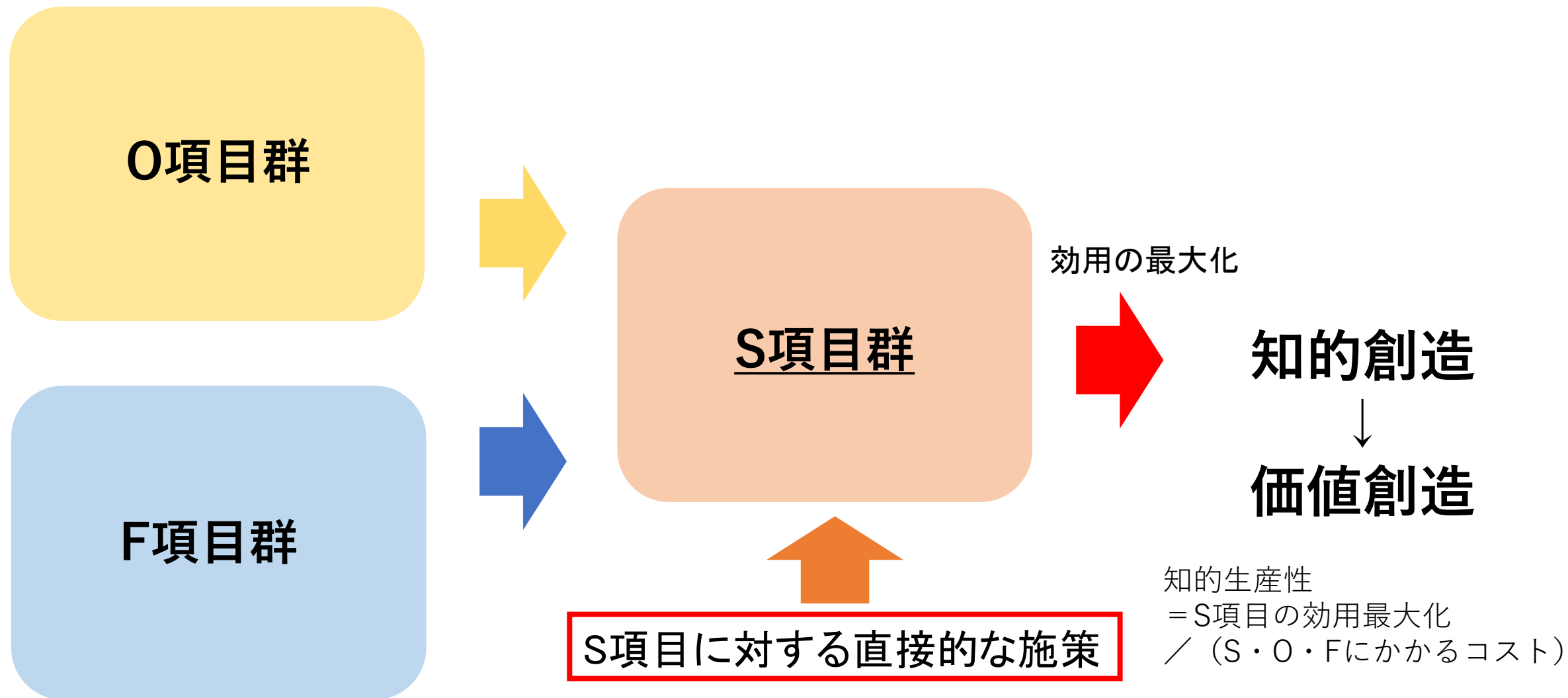
3. SOFモデルの読み解き

SOFモデル

ベンチマークデータの分析による因子分析・相関分析では、SとOとFは、並列ではなく構造がある。

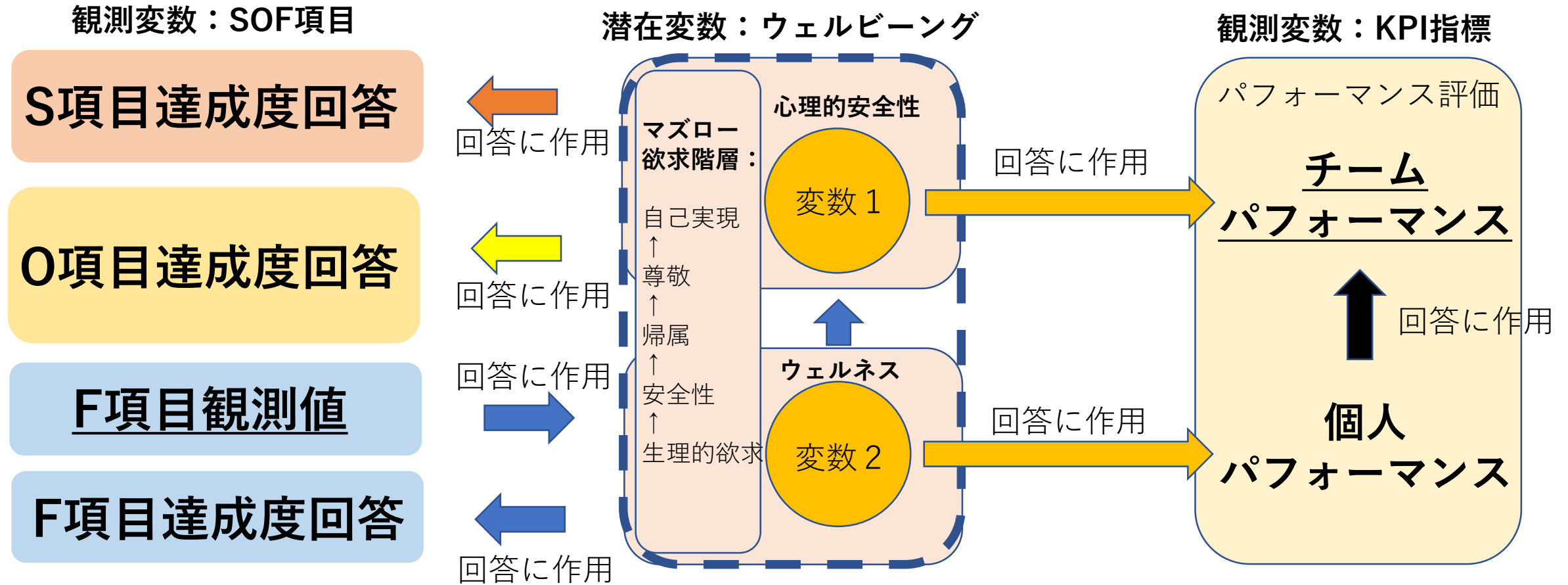


ワークスタイルの施策を打つことが重要



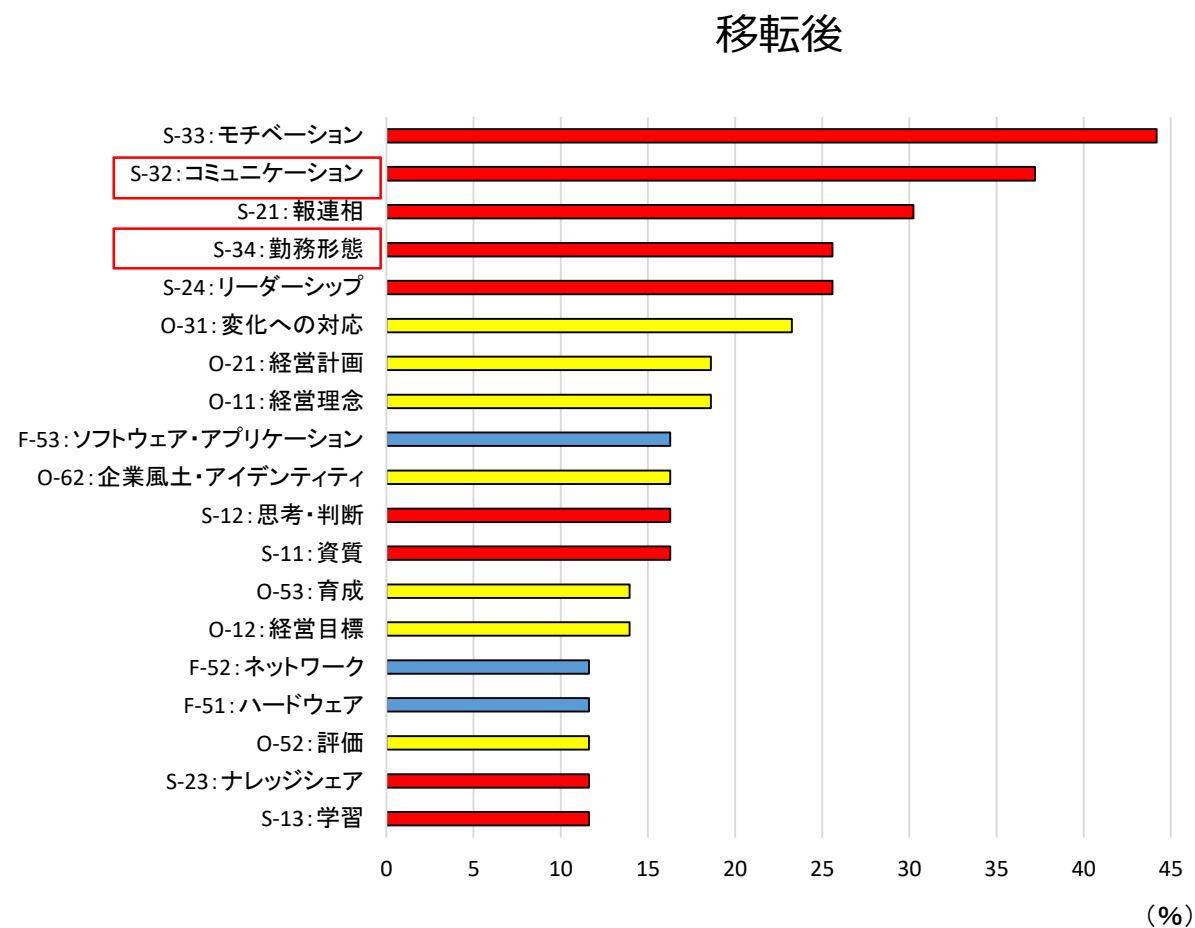
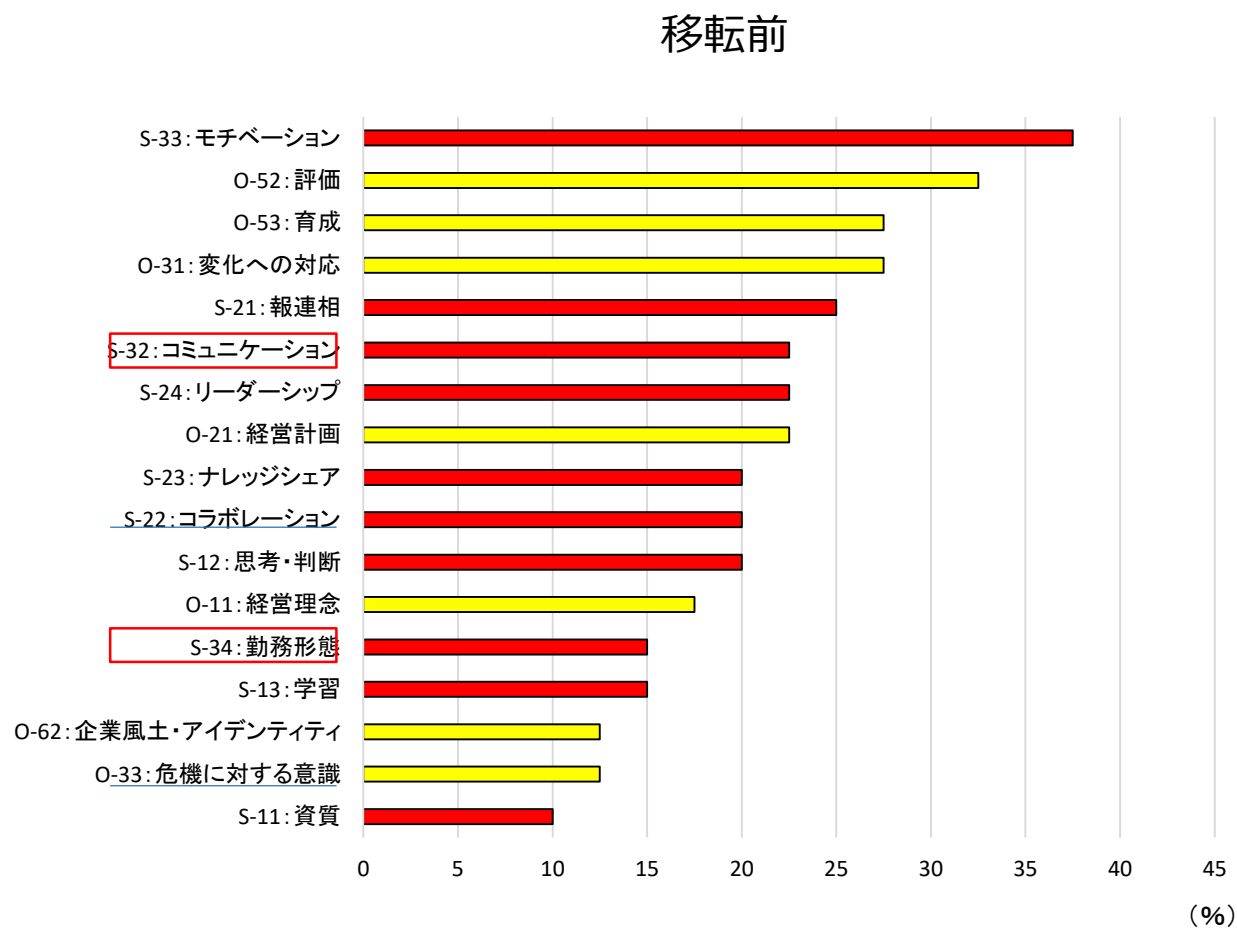
最新のベンチマーク研究から (成長期のベンチャー企業の例)

全項目を統計解析したところ、**心理的安全性とウェルネスの2つの変数**があり、それぞれチームと個人のパフォーマンスに関係していることがわかった。また、個人はチームに関係している。



知的生産性における最重要項目 (成長期のベンチャー企業の例)

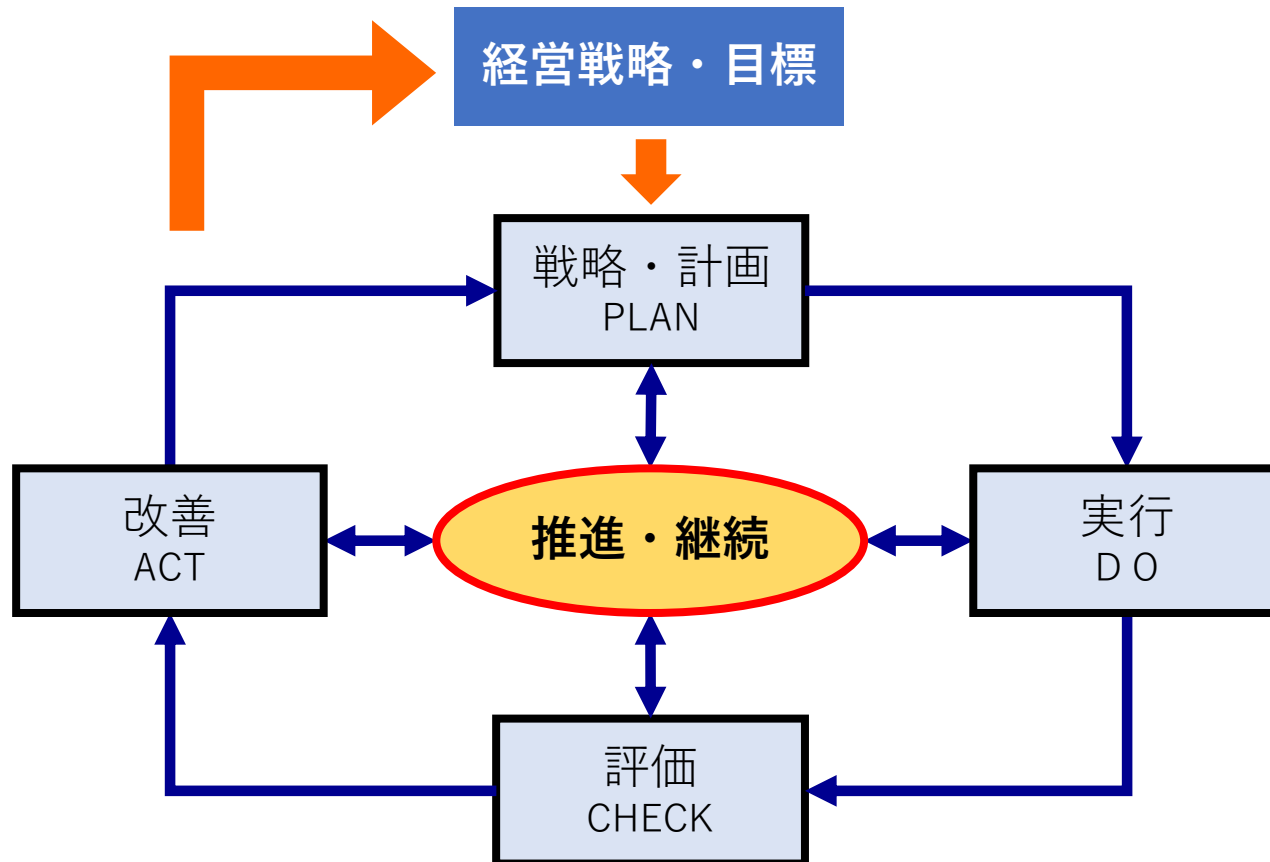
移転を機に、オープンでチームワークが発揮できる環境に変えたところ、**コミュニケーション**の重要度が向上し、**F項目も上位にランクイン**した。



ハードとソフトの両面でCAをまわすことが重要

従業員への満足度調査や働き方に関するアンケートだけでは不十分。

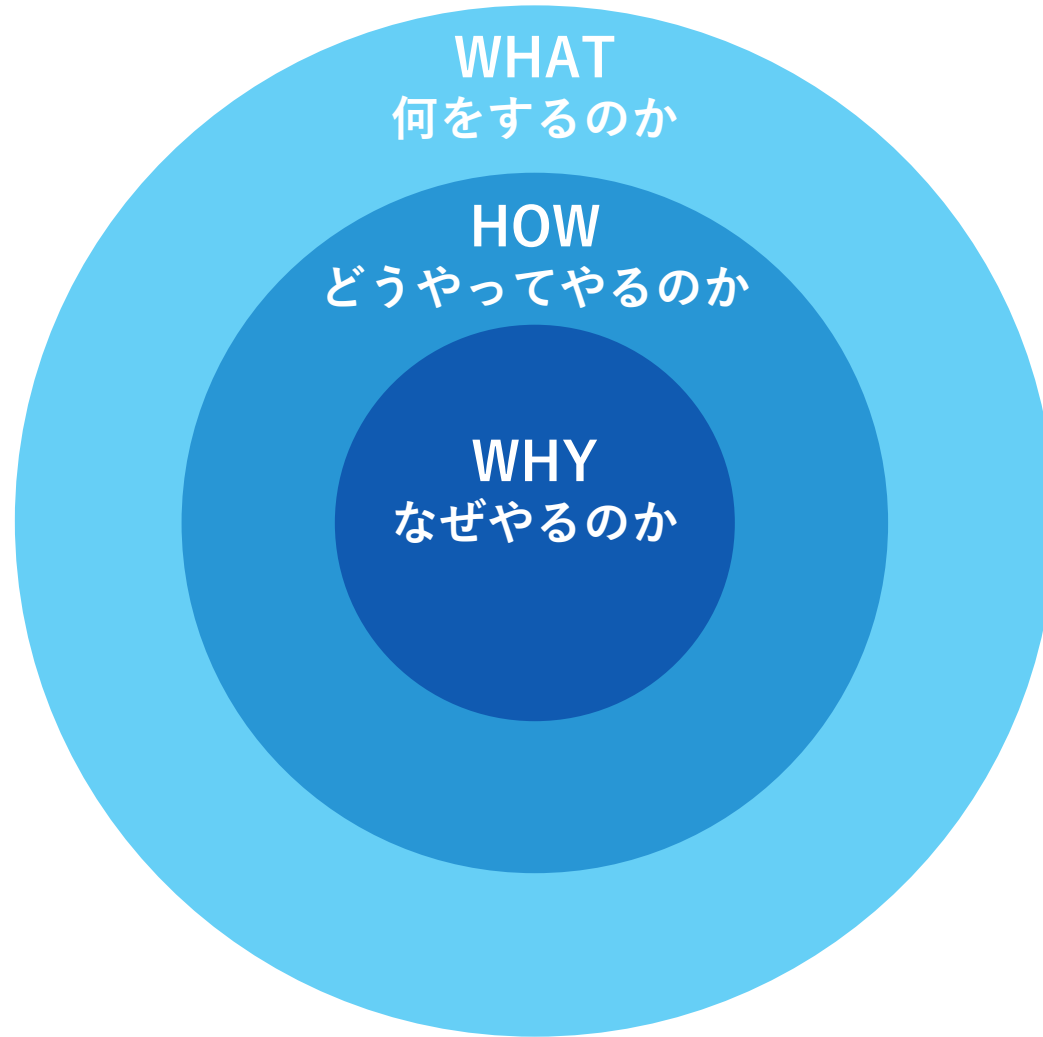
オフィス構築の後の評価と改善（CA）をまわすことが成功につながる。



- 目的とゴールを明快にしておくことで
施策の選択と評価が可能になる
→CAがまわる
- 評価軸（KPI）を決めておくが
柔軟にとらえる（俯瞰的にとらえる）

4. 令和のオフィスづくりのヒント

共感を得るリーダーシップの法則「ゴールデンサークル」



人は「なぜ」に心を動かされる

感情や本能の領域である大脳辺縁系を
刺激すると行動を起こしやすくなる
サイモン・シネック

オフィスづくりのヒント

ワーカーの意識と行動を変える 参加型オフィスづくり

- ★ 「なぜ？」からはじめるオフィスづくり
やや面倒に感じるかもしれないが、最終的にはワーカーのためになる
- ★ 個人と組織（経営）をつなげるファシリティマネジメント
どんな職場環境にしたいのか、すべきかをワーカー自身が考え、対話する
- ★ 評価・改善（CA）のためのツール活用
全体を俯瞰し、現場に即した成果を生み出すためのしくみを解明する