

オフィス・ワークプレイスの 知的生産性研究部会



齋藤 敦子 (部会長)

コクヨ株式会社
WORKSIGHT LAB. 主幹研究員

イノベーションを支えるFM ー進化するワークプレイスとSOFモデルー

●keywords

オフィス ワークプレイス 知的生産性 イノベーション
知識創造経営 働き方

サマリー 企業と社会の持続的成長のために、知識創造経営は一部のクリエイティブ産業に限ったことではなく多くの企業、大学、自治体にも求められている。その背景には超高齢化や人口縮小社会、インターネットの進展による新たな機会と脅威が企業のビジネスモデルはもちろんのこと、社会インフラにも限界をもたらしているからだ。本研究部会では企業のワークプレイスに焦点をあて、人・組織の知的生産性を切り口とした新しいマネジメント方法の研究開発を行う。知的生産性は一様に比較するものではなく、それぞれの企業経営と合致させワークプレイスを進化させていくことを前提としている。本稿は研究のフレームワークとツール開発の第1フェイズが終了した成果をまとめたものである。

活動内容 2009年より研究活動を開始し、初期段階は知的生産性とワークプレイスの定義、ベンチマーク調査などを行った。2011年にSOFモデルのフレームワークに着手し、3つのカテゴリによる50の要素を抽出し、知的生産性との関係および段階的ステージ策定に取り組んでいる。月1回の定例会に加えて分科会を立ち上げ、全体観や意見交換を行いながら小グループで作業を進めている。必要に応じてオフィス訪問やヒアリング、知的生産性に関する他分野のゲストによるレクチャーなども行っている。

成 果 2013年のJFMAフォーラムでSOFモデルのフレームワークを発表。2014年に簡易バージョンとして50の項目全てを定義したモデルをJFMAフォーラムで発表後、リスクセンス研究会、建築学会、経営情報学会などで発表した。2015年はバージョン1.0（プロトタイプ版）を完成させ、現在は事例検証によるSOFモデルのブラッシュアップとバージョン2.0（試行版）の完成をめざしている。他にも個別に企業や大学と本研究テーマやSOFモデル、活用方法についてディスカッションを進行中。

メンバー

部会長：齋藤 敦子 (コクヨ)

部会員：山田 均 (パワープレイス) 大嶋 敏晴 菅野 文恵 (ゼロイン) 坪本 裕之 (首都大学東京)

森本 卓雄 (アルファ・アソシエイツ) 富田 衛 (三井住友建設) 木田 加夫利 (清水建設) 奥出 雄一 (岡村製作所)

仁宮 順一 (イナバインターナショナル) 吉村 典浩 (大光ビルサービス) 岡田 大士郎 (スクウェア・エニックス)

高木 教子 (東急ホームズ) 奥園 浩一郎 (イトーキ) 古本 勉 (富士通総研) 弓削 達也 (リコージャパン)

小口 清仁 (富士通マーケティング) 杉山 泰教 (エムエステイ保険サービス) 田村 雅司・谷 麻里子 (アルファパーチェス)

清田 圭志朗 (シービー・リチャードエリス) 中村 峰子 (マイラン製薬) 石崎 真弓 (ザイマックス不動産総合研究所)

事務局：齋藤 弘幸 (JFMA)

1. 経営とワークプレイスを合致させる

この20年でインターネットと情報技術の進化が流通やマーケティングの仕組みを変え、世界中のアイデアとリソースがネット上で瞬時に交換できるようになった。さらに、インダストリー 4.0 や IoT、身近なものでは Apple Watch など、人と物と情報がインターネットの世界でつながる新しい時代が来ている。もはやインターネットやクラウドは意識せずとも私たちの暮らしや仕事の細部に溶け込み、便利になる一方で膨大な情報量とスピードの中で働き方やビジネスモデルに大きな変化をもたらしている。

企業にとってこれらの環境変化は、超高齢化社会と人口減少、資源枯渇やエネルギーの問題などと合わせて、ビジネスモデルはもちろん組織の仕組みにまで影響を及ぼす。インターネットによる「個」をベースとしたフラットな世界は、企業と消費者の関係を一転させ、スピードとオープンイノベーションが重要な鍵となる。これまでは企業と業界がマスメディアを通してトレンドを発信して消費行動を促してきたが、今は市場の力が強くニーズも多様化している。企業は感度が高く影響力の強いユーザーの声に耳を傾けながら、新しい商品やサービスを提供し続けていく必要がある。オープンイノベーションを志向する企業が増えているのも、このような背景から新しい開発プロセスが求められているからだ。

企業の寿命は30年ともいわれているが、巨大組織になると意思決定のスピードが落ち、多様性が乏しくなり同質化が進み、自前主義や内向き指向に走りがちである。それらを乗り越えていくためには「個」を活かした組織マネジメントと社内外に開かれた「場」づくりが有効である。「個」が強いシリコンバレーの企業も「場」の重要性に着目し始めている。ネットがあればいつでもどこでも働ける時代だからこそ、創発や現場感覚があふれた「場」の価値は高まっている。

1000の新商品を出してもヒットするのはわずか3つともいわれる厳しい競争環境下にある飲料や食品業界は、常に市場の声を取り入れながら成長を続けている。サントリー、カルビー、キューピーなど、トップブランドをもち続ける企業は、社員が創造性を発揮できるように、働き方改革とワー

クプレイスのマネジメントに積極的に取り組んでいる。空間は人の意識と行動に働きかけることができるが、ワークプレイスは物理空間だけではなく制度や文化などソフトインフラも含む。これらの相互作用によって組織の知的生産性が高まるということは、これまでの研究から明らかになってきた。

事実、どんなに優秀な人材を雇っても、組織の中で能力を発揮できなければ企業の価値創造にはつながらない。その人の価値観や意欲、組織内外での共創と協働、知のストックとフローがあってこそ、組織の知的生産性が促される。

前述した会社はそれぞれ、大企業によくある組織のサイロ化、部門内に閉じた研究・開発プロセスを見直し、組織の壁を越えた協創を加速するためにワークプレイスを刷新している。オフィスの中央にキッチンを設けて交流から開発アイデアが生まれるようにし、動線上にたまり場をつくりカジュアルなコミュニケーションを促すなどの場づくりを行っている。

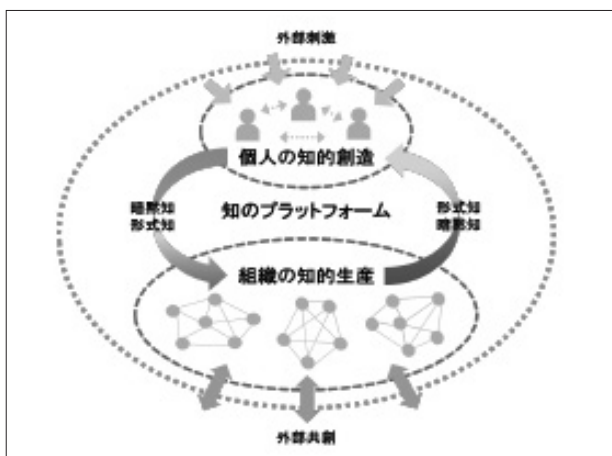
これは食品業界に限ったことではない。冒頭に述べたような変化はすべての産業に当てはまる。環境変化を素早く察知しながら、持続的にイノベーションを生み出す組織へとシフトするためには、働き方とワークプレイスに対するマネジメントの必要性は年々高まっている。

このような背景から、JFMAでは2008年に「ワークプレイスの知的生産性研究部会」を立ち上げ、2009年から研究活動を行ってきた。経営とワークプレイスを合致させることをめざして、議論と分科会を重ねて開発してきたのがSOFモデル(work-Style, Organization, Facilities)だ。3つのカテゴリからなる50の項目を統合的に分析し、イノベーションを支えるFMをめざしている。バージョン1.0がようやく完成し、これから事例検証を進めていく段階に入ったが、本稿は次のステップに向けてこれまでの成果をまとめたものである。

2. 進化するワークプレイス 3つのポイント

ワークプレイスと知的生産性をテーマにした研究はこれまでもいくつかある。前述したように多くの企業が注目し始めている分野であることには間違いないが、「知的」という人間関係を含むテーマであるが故に難しい面もある。なぜなら、

知的生産の方法や過程は組織にとってそれぞれ異なるし、さまざまな因子が作用するため、定量化と一般比較が難しいからだ。だが、オフィスにおける働き方が労働集約型から知識創造型へと変わり、今後は人工知能の研究と現場への導入が進んでいけば、働く環境はますます変わっていくと予測できる。故に、人／組織が行う知識創造のメカニズムとそのマネジメント方法、ワークプレイスの関係を明らかにしておく必要がある。



図表1 知のプラットフォームとしてのワークプレイス

図表1は先進企業の働き方とワークプレイスを分析しながら作成した「個人の知的創造と組織の知的生産の循環」を表したものだ。知識創造には2つの動きがあり、ひとつは個人の知的創造で、もうひとつは組織の知的生産である。外部からの刺激と良いインプットを受けた個人がひらめいたアイデアやイメージを形式知化し、チームで練り上げたり、分解や統合を繰り返しながら、組織の中で新しい知を生成していく。これらダイナミックな知識創造が行われる場、アクティビティを支えるワークプレイスをFMとしてどう扱えばよいのだろうか。

シリコンバレーなど知識創造経営をしている企業のファシリティマネジャーは、施設管理ではなく組織の知識創造が重要なミッションである。組織行動学や心理学、知識経営などの専門的知識も必要になってくるが、社員の創造性がどうしたら発揮できるのかを常に考えているサービスマネジャーとしての役割を担っている。特に健康や食への関心は高く、オーガニックフードの提供や身体を使うイベント、ストレスの発散などのプログラムの開発を行う場合もある。

このように、ワークプレイスの進化とともにFMの領域も広がっている。組織の知的生産性を高め、企業経営に合致したワークプレイスを構築、運営していくために、本研究部会では次の3つのポイントを挙げている。

- ① 共通言語づくりと見える化
- ② 段階的進化を支えるプロセス設計
- ③ 結果を生み出す複合的な施策

①②は関係者が多く、ワークプレイスのように解釈が異なりがちな対象を扱うときに必須となるポイントだ。特にイノベティブなワークプレイス構築の際に課題となるのが、トップのコミットメントと関係者の巻き込みである。ワークプレイス構築には経営者はもちろん、総務、人事、財務、IT、そして主役となる事業部門の社員すべての協働が必要となる。職務や専門領域によって言語や尺度が異なるため、共通言語としてワークプレイスの領域と要素、実践につなげていくための道筋を示していく必要がある。

③はワークプレイスの特徴として、ハードだけ導入しても知的生産につながる結果は出にくいという現実のジレンマがある。たとえば、組織の壁を越えたコラボレーションを促すために、コラボレーションスペースをつくるだけで組織の慣習が変わらなければコラボレーションは生まれにくい、そもそもコラボレーションの必要性和作法を理解していなければ雑談で終わってしまう。

この3つのポイントに添って、次項からSOFモデルの内容について説明していく。

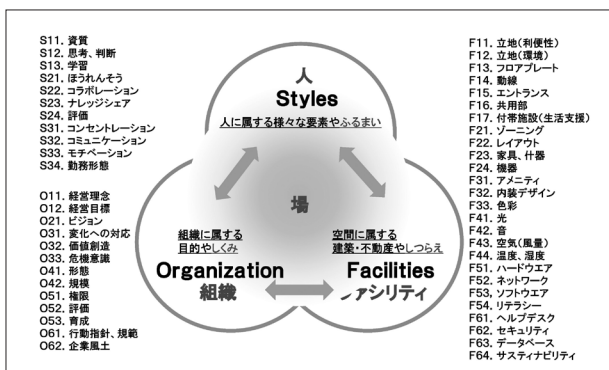
3. 共通言語づくりと見える化

当研究部会のスタート時は、約1年にわたって知的生産性についての議論が続いた。なぜなら、当時は未知の分野であり、知的生産に関する文献や書籍、辞書等も参照したが、解釈がさまざまに一般的定義がなかったからだ。知的生産性は「人間とは何か」「知とは何か」という深みに入ってしまう分野だが、JFMAとして実践につなげていくために、ワークプレイスとマネジメントに絞って定義を策定していった。

次に、知的生産性に影響を与える要素を抽出し、S

(work-Style)、O (Organization)、F (Facilities) という3つのカテゴリの下に50の要素からなるSOFモデルとしてまとめた。従来のFMはファシリティのみを対象にしがちだが、前述したコラボレーションの例のように、行動変革と組織マネジメントなくしては、知的生産性にはつながらない。

50の要素はそれぞれ5段階のステージで評価できるようになっている。診断シートには5つのステージを文章で表しており、そのどこに当てはまるかをチェックすると、50の要素すべてがレーダーチャートで可視化されて一覧できる。要素毎にステージを一段上げるための施策例も用意してあるので、項目毎のステージのバラツキを分析し、次にどのような手を打てばよいかがわかるような仕組みになっている。



図表2 SOFモデル：3つのカテゴリからなる50の要素

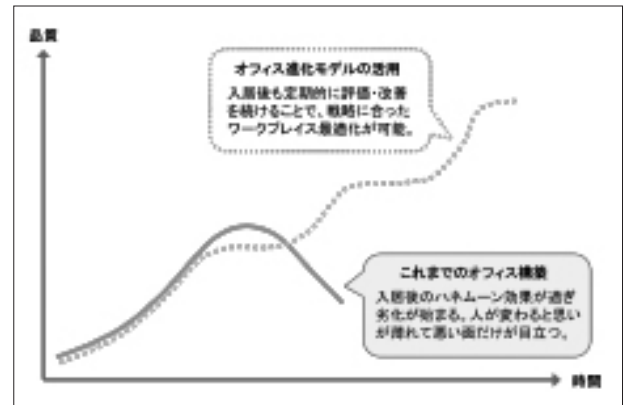
「知的生産性」は数値化できるものではないが、測れないものは経営としてマネジメントすることは難しい。このSOFモデルはステージ評価という間接的定量化を使って、ワークプレスを戦略的に活用していることとする試みである。

※50の要素は検証しながら改変も行っている。

4. 段階的進化を支えるプロセス設計

図表3は知的生産性という切り口でオフィスが移転や改装の後にどれくらい効果を発揮できるのか、現状と進化モデル(SOF)を比較した模式図である。現状はオフィス移転がゴールとなるケースが多く、一大プロジェクトとして移転が終了するとプロジェクトチームは解散し、後は日々の

運用改善で劣化を防ぐ。一方でSOFモデルは段階的進化を前提とし、経営戦略と合わせてソフトも含めた施策を効果的に打つことで、人/組織の行動を変えて知的生産性に寄与していく、変化を取り込んだモデルである。



図表3 進化モデルを使ったワークプレスの効果向上イメージ

あくまで検証段階ではあるが、後述する実際の企業例を使って検証してみると、ふれ幅はあるものの、進化モデルの有用性は実証できそうだ。だいたい移転後の3カ月でハネムーン効果は終わり、半年で環境変化には適応していくが、その間にマイナス面が見えてくれば当初のコンセプトが崩れてしまう場合もある。特にフリーアドレスなど行動変革が伴う場合は全社員の理解と挑戦なくしては上手く機能しない。また、環境に慣れてしまうと行動の変化は起こりにくくなるため、移転や改装という一大イベントに合わせて、社員の意識改革に取り組む必要がある。

また、そもそもワークプレイスの構築プロセスやコンセプトづくりの段階に問題があるケースもある。知的生産性を切り口としたとき、経営者とマネジャーと社員はそれぞれ別の受け止め方をするが、それらを統合していくことで組織の知識創造のメカニズムを根本的に変えることもできる。ワークプレイスの評価指標に従業員満足度(POE)があるが、それだけでは知的生産性には結びつかないため、人/組織などの人間系と生産性の軸を入れた新しい尺度を使って協働でシナリオを描いていくことも有効だ。このように、実際に働き方とワークプレイスの改革を行う場合、慎重なプロセス設計をする必要がある。限られた期間の中で、プロジェクトの初動時には目的やコンセプトの整理、関係者との合意形成のためのルールを設定し、

パイロットプランで実際に試しながら実施プランを練り上げていく。プロジェクトに社員の3割を巻き込めれば成功の確率が高まるが、分科会のつくり方、社員全員の共感を得られるようなコンセプトづくり、プロモーションの仕方なども成否に影響を与える。人間は体験したことの無いモノコトは本質的に理解ができないので、体験や共感をいかに引き出すかがプロジェクトマネジャーの重要な役割ともいえる。

5. 結果を生み出す複合的な施策

実際にある企業が知的生産性を課題としたワークプレイス構築を行った事例を使ってSOFモデルを検証したのが図表4である。同社は中堅の製造業だが、顧客ニーズを素早くキャッチして商品開発をスピーディに行っていくために、社員の意識と行動を変える中期的プロジェクトに取り組んでいた。これまで別のオフィスで働いていた研究開発と営業、マーケティング部門をひとつのフロアに集めて協創をベースとした働き方をしていくためにワークプレイスを全面的に改装した。

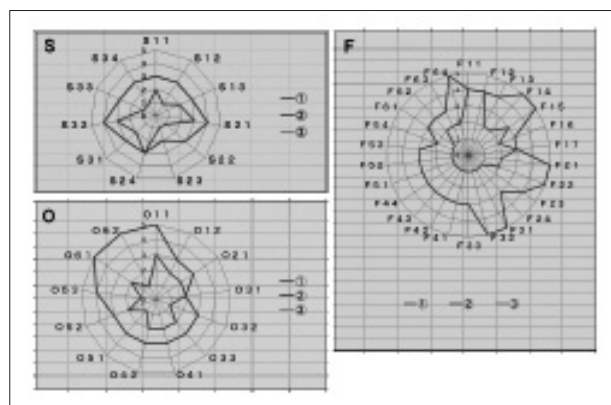
図表4はSOFモデルの3つのカテゴリ毎に、計50項目を5段階（ステージ1～5）で評価したもので、改装前（内側の線）改装後6カ月（外側の線）を比較している。5段階のステージはそれぞれ以下の基準でそろえてある。（中間の2と4は省略）

- ステージ0：知的生産性を支援するために重要だと感じていない、施策も必要ない
- ステージ1：知的生産性を支援するために重要だと感じているが、施策には取り組んでいない
- ステージ3：知的生産性を支援するために重要だと感じしており、施策にも取り組んでいるが、効果や継続性に課題がある
- ステージ5：施策に取り組み効果も出ており、組織としての持続性や変化対応もできる

全体を俯瞰してみると、この事例ではワークプレイスの建築設備面を中心にサスティナビリティを目的とした全面改装を行ったため、F (Facilities) の項目はほぼ最高ステージへと移行している。また、今回は経営トップも巻き込んだ

「働き方改革」と先進ワークプレイスによるブランディングの意図もあったため、O (Organization) の項目の中でも、経営理念や組織風土などが高ステージへと移行し、その影響からOの他の項目が上へ引き上げられる効果が出ている。しかし、このプロジェクトでめざしている「働き方改革」に関しては他カテゴリと比較すると半年後では効果が現れていない。特に「評価」「変化への対応」という項目は改装前と変わらず、当初掲げていたコンセプトや目標とのすり合わせを行いながら、次の施策を打つこととなった。

実際に他にもワークプレイスと働き方の実態にギャップがみられる事例は多い。フレキシブルワーキングを導入しても運用で失敗する話もよくあるが、制度や評価はもちろんのこと、組織風土や学習意欲なども含めて、人／組織のチェンジマネジメントに効果的に取り組んでいくことが重要なポイントである。



図表4 SOF分析によるビフォー／アフターの比較

2014年のJFMA賞を受賞されたスクウェア・エニックス社のワークプレイスもSOFモデルを使って検証した。移転から2年半が経過し、ステージはほとんどが4～5であったが、ヒアリングによれば同社は制度や文化醸成などのソフトも含めて段階的に進化させてきた。

図表5はビフォー・アフターを写真で表したもののだが、プログラマーが1人でこもって仕事をしていた移転前のオフィスから、集中と交流のバランスがとれたオフィスへと環境を変えたことで、組織の知的生産の質とスピードが高まった。結果としてこの2年で業績も向上している。すでに継続性や変化対応も備えているが、今後はユーザー部門も含めて分析していく予定である。



図表5 SOF分析によるピフォー／アフターの比較
(写真提供: スクウェア・エニックス社)

SOFモデルを使った検証はまだ数社しか行っていないが、移転直後、3カ月後、6カ月後、2年後で進化モデルが描けそうだ。だいたい傾向として、移転直後はブランディング、6カ月後は組織文化や行動指針等に効果が現れるものの、この時点で知的生産性の劇的な成果は現れない。だが、2年後には経営目標やナレッジシェアなどの項目にも効果が見えてくると同時に、開発期間が短い業種では業績にも変化が現れる。今後、事例検証を増やしていくことで、いくつかの進化パターンも分析できると期待しているが、パターンがわかればKPIも立てやすくなる。前述したようにワークプレイスはソフト部分をうまく機能させないとハードは意図したようには使われない。逆にソフトがうまく機能することでハードの使われ方はどんどん進化していくことは先進事例からも見てとれる。

6. 人と組織を変える FMの未来

ワークプレイスは企業経営にとっていろいろな意味をもつ時代となった。施設費や運営管理費としてコストを最適化しなくてはならない一方で、知的ワーカーが企業価値を生み出す現場として、これまでのFMの領域を越えた統合的なマネジメントが必要になりつつある。

本研究部会でSOFモデルを構想し始めたときから参考にして、「リスクセンス研究会」のLCBモデルは、リスクマネジメントの重要な要素として人／組織を中核に据えた学習をモデルとして取り込み、進化させていくことでさまざまなリスクが起こっても持続可能な組織マネジメントをめざしている。何度か当研究部会にもお越しいたいで

ディスカッションを行っているが、一見、対極的な「リスク」と「知的生産性」がどちらも人／組織をテーマとした複雑系の研究であり、これからの企業経営で重視すべき分野であることは共通している。今後も連携を進めていくが、リスクに強い企業は知的生産性も高いという傾向もありそうだ。

ワークプレイス構築には終わりはない。個の知的創造と組織の知的生産を循環させることができるワークプレイスとはどのようなものか。事例レベルでは明らかになってきているが、継続的に観察している企業はまだ少ない。ファシリティマネジメントがめざす、経営に役立つ統合的な考え方や手法を確立していければ幸いである。

参考文献

- 『知識創造の方法論』（野中郁次郎＋紺野登、東洋経済新報社、2003年）
- 『マネジメント—基本と原則（エッセンシャル版）』（ピーター・F・ドラッカー、ダイヤモンド社、2001年）
- 『Open Innovation 組織を越えたネットワークが成長を加速する』（ハンリー・チェスブロウ、英治出版、2004年）
- (2012)『ワークシフト』（リンダ・グラントン、ダイヤモンド社、2012年）
- 『個人と組織のリスクセンスを鍛える～LCB式組織の健康診断R法の活用』（リスクセンス研究会、大空社、2011年）