

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
ワークスタイル研究所

知識創造経営とワークプレイスのこれから

●keywords

オフィス ワークプレイス 働き方 知的生産 知識創造 イノベーション
ABW ウェルビーイング コラボレーション 評価 マネジメント 進化モデル

サマリー オフィス・ワークプレイスを構築、運営するにあたって知的生産性は欠かせない指標のひとつである。一方、それぞれの組織が抱える人材、組織文化、ビジネスモデルなどにより、知的生産のあり方（価値創造のしくみ）が異なるため、ひとつの尺度で測ることは難しい。当部会はこのテーマに対して10年にわたり実践的研究を行ってきたが、その間にも新たな研究や潮流が生まれ続けている。本稿では当部会で検討・検証してきたことから平成の30年間をふりかえり、ワークプレイスの今後を展望する。

活動内容 JFMAの利点でもある多様なメンバーによるディスカッションから、ワークプレイスの知的生産性に関する課題や施策について知見をまとめている。それらをカテゴリ化したSOFモデルに対して、アンケート等による検証を行い、ファシリティマネジメントに必要な要素として精査する。知的生産や知識創造は進化や変化が大きい分野であるため、常に最先端の動向と現場の実態をふまえて、FMとして活用すべきフレームワークを意識して研究を進めている。2020年にはSOFのガイドブックを発行する予定。

成 果 知的生産性を支える、組織・働き方・ワークプレイスの3つのカテゴリによる要素をまとめたSOFモデルの構築。SOFモデルを活用した、ビフォー&アフターのベンチマーク調査、一般アンケートによるモデルの検証など。SOFモデルの学校(小中学校)への展開。オフィス学会、建築学会、ヒューマンインターフェイス学会などでの発表。その他、セミナーやシンポジウムへの登壇や執筆など。

メンバー

- 部会長：**齋藤 敦子 (コクヨ)
部会員：網倉 麻古 (テクノ菱和) 石崎 真弓 (ザイマックス不動産総合研究所)
 岡田 大士郎 (HLD Lab) 菅野 文恵 (ゼロイン) 杉山 泰教 (エムエステイ保険サービス) 田中 厚三 (清水建設)
 坪本 裕之 (首都大学東京) 富田 衛 (三井住友建設) 広瀬 幸恵 (OH コンシェルジュ) 古本 勉 (富士通総研)
 森本 卓雄 (アルファ・アソシエイツ) 長尾 朋子 (高砂熱学工業) 菅原 大助 (仙台市)
 吉田 隆之・箱田 琢磨 (パーソルファシリティマネジメント) 服部 史明 (野村不動産) 渡部 哲也 (プラス)
 中村 祐司 (みずほ銀行) 齋藤 努 (森ビル)
事務局：直江 明彦 (JFMA)

1. 知的資本経営へのシフト

21世紀は知識創造時代といわれている。世界中でイノベーションや新たな産業モデルが望まれると同時に働き方やワークプレイスへの注目が高まっている。しかし、21世紀に入ってから日本の経済成長率は1%前後と低く、個々の企業は持続的な成長への課題を抱えている。また、日本は、官民連携や都市レベルのイノベーションエコシステムの成功例がまだ少ないことも指摘されている。経済危機や大規模災害を経験しながら、知識創造やイノベーションへの取組みに多くの課題を抱えていることが推察できる。

そして、国連が毎年行っている「世界幸福度ランキング」で日本は58位（2019年3月版）であった。5年前の45位よりもランキングを大幅に下げ、働く人の活力さえ危機的な状況にあるともいえる。昨今、国家レベルで推進している「働き方改革」に関しても、長時間労働を縮減しようというキャンペーンではなく、持続的な成長のために（エコシステムのなかで成長できるしくみがなければ生命は滅びてしまう）新たな働き方を模索していくことが重要である。そして、人生100年時代において、年齢やジェンダーに関わらず、活き活きと、かつ生産性を意識して働くことで、持続可能な幸せな社会が実現できるのではないだろうか。

これからの時代は、AIやロボットに代替できるような仕事は効率化を進め、人間にしかできない仕事から新たな価値を生み出していく働き方が求められていく。これまでの時間単位に置き換えられる「生産性」だけではなく、時間単位を越えた質の高いアウトプットをもたらす「知的生産性」が重視される。このような流れは、知的資本経営、または知識経営として、この30年の間に培われ、試行錯誤が繰り返されてきた。製造業であっても、内外の知的資本を活かし、ビジネスモデルの刷新を続ける企業でなければ次世代に生き残れない。

日本発の知識創造理論として一橋大学大学院名誉教授の野中郁次郎氏は、知識経営と場を関係づけたSECIモデル等で名高いが、欧米の研究者もこれらの場の理論を参考にし、欧州では90年代からフューチャー

センター等に取り組んできた。特に、昨今ではオープンイノベーションに対する考え方が広がり、企業内の知的資本＝ナレッジワーカーのみならず、都市で生活する市民をも取り込んだオープンイノベーション2.0への注目も高まっている。経営組織学で有名なマギル大学教授のヘンリー・ミンツバーク氏は、プルーフセクターと称して、産学官民による共創を提唱している。

これらは働き方とワークプレイスにも大きな変化をおよぼしている。例えば、ABW（Activity Based Working）の実践や、企業の一部をコワーキングスペースにして外部へ開放するなど、30年前の日本では考えられなかったような新しい働き方やワークプレイスも生まれている。

	1970-1984	1985-1999	2000-2014
日本	3.9	2.8	0.8
アメリカ合衆国	3.1	3.4	1.9
EU	2.8	2.5	1.4
中国	8.1	9.9	9.7
インド	3.7	5.8	6.9
ペルー	2.6	2.0	5.2

出所：The World Bank

2. 知的生産性とワークプレイスの関係

30年前に知的生産といえば、一部の研究開発部門やクリエイティブな組織、コンサルティングなど知的業務に特化した職種のみが必要とされる考え方であった。それが大きく変わったのが、21世紀初めからマネジメントに取り入れられたナレッジマネジメントや知識創造の概念である。特に、2007年にはじまったクリエイティブオフィス運動（ニューオフィス推進協議会）は、これまでFM関係者にとどまっていた「ワークプレイス」の概念を社会に広げるムーブメントになった。クリエイティブオフィスは野中郁次郎氏の知識創造モデルに基づいているが、さらにFMとして広い領域からの知的生産とワークプレイスについての研究を進めるため当部会が発足された。

当部会では、知的生産性に関わるワークプレイスの要素として50項目を抽出し、それらをStyle・Organization・Facilityという3つのカテゴリに分類

している。これらをまとめたのが SOF モデルであり、働く人・組織の知的生産にどのような影響をおよぼすのかを調査研究している。JFMA は実践研究を行う組織であるため、個別のエビデンス等は専門家の知見や外部研究機関の研究成果を引用しながら協働的に研究を進めている。

これまでの研究から得られた知的生産性とワークプレイスの関係について、本稿ではその一例を紹介する。

(1) 主動線上のコミュニティスペース

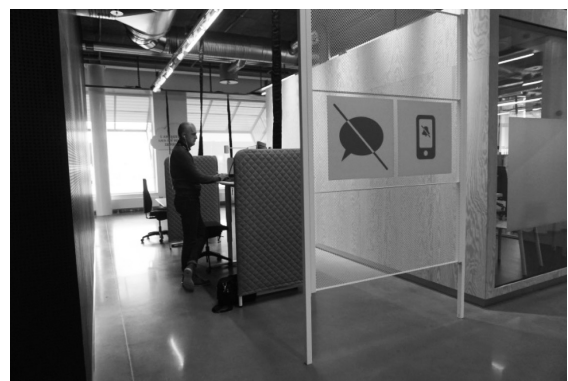
知的生産において重要なのは個人とチーム、組織という3つのレイヤーにおいて、知の生成、交流、編集などが行われること。デジタル社会を背景に、SNS 等を活用した知の共有や交流の機会が増える一方、実際に企業組織内でそれらを使いこなすワーカーは少なく、また流動性の高い組織ではお互いを知らないままでは良質なコラボレーションは生まれにくい。そして、リアルな空間で食や五感を通してのコミュニケーションが創発をうながすことが、認知科学などの研究からも指摘されている。特にプロジェクトの初期段階や、セレンディピティによる予期せぬ知の結合を期待する場合に有効な空間的施策である。(F：ゾーニング・レイアウト、S：コラボレーション、O：価値創造)



(2) 集中と交流のためのスペースを配分

ABW や ICT を活用した働き方が浸透しオープンオフィスが主流となるなかで、話しかけられることや雑音による集中の阻害が問題視されている。ワークプレイスの透明性を担保しながらも、個人

の知的生産の面で配慮する必要がある。知的生産に不可欠な集中(アウトプット)と交流(インプット)の切り分けができるスペース配分を行いワークスタイルや業務プロセスに応じて配置の関係性を決める。また、スマートフォンの普及による現代人の集中力の低下を防ぐため、オフライン/オンラインに関するトレーニングや意識づけも行う。(F：ゾーニング・家具什器・音、S：コンセントレーション、O：価値創造)



(3) 光や音環境のパーソナライズ

個々人の身体性や業務内容によって適した光や音環境は異なる。目の色や体感温度の違い、日々の体調や心理状態などに合わせて環境をパーソナライズすることで集中力を高め、リラクセス効果などにより創造性が発揮される。植物には人類すべてに共通する癒しの効果があるが(バイオフィリア等)、暗すぎる空間や明るすぎる空間は、個人によって不快に感じることもある。音や色彩に関しても、年齢による差も大きく、働く人の多様性という視点からも今後重要となる。センサやデータの統



合的活用による効果的なパーソナライズが期待できる。(F：光・音・空気、S：コンセントレーション、ダイバーシティ)

(4) コンシェルジュデスクによるサービス

FM において昨今注目されているのがサービスの質向上であり、知的生産においては特に、コンシェルジュ機能が個人と組織の知的生産を支える役割を担うケースがある。例えば多様なプレイヤーが存在するワークプレイスにおいて、事前準備を最小限にして創造的なコラボレーションが行えること、すぐに行動に移せることは、働く人の能力を引き出すために有効である。そして、ちょっとした情報やコミュニティへの参画機会を得られるなど、



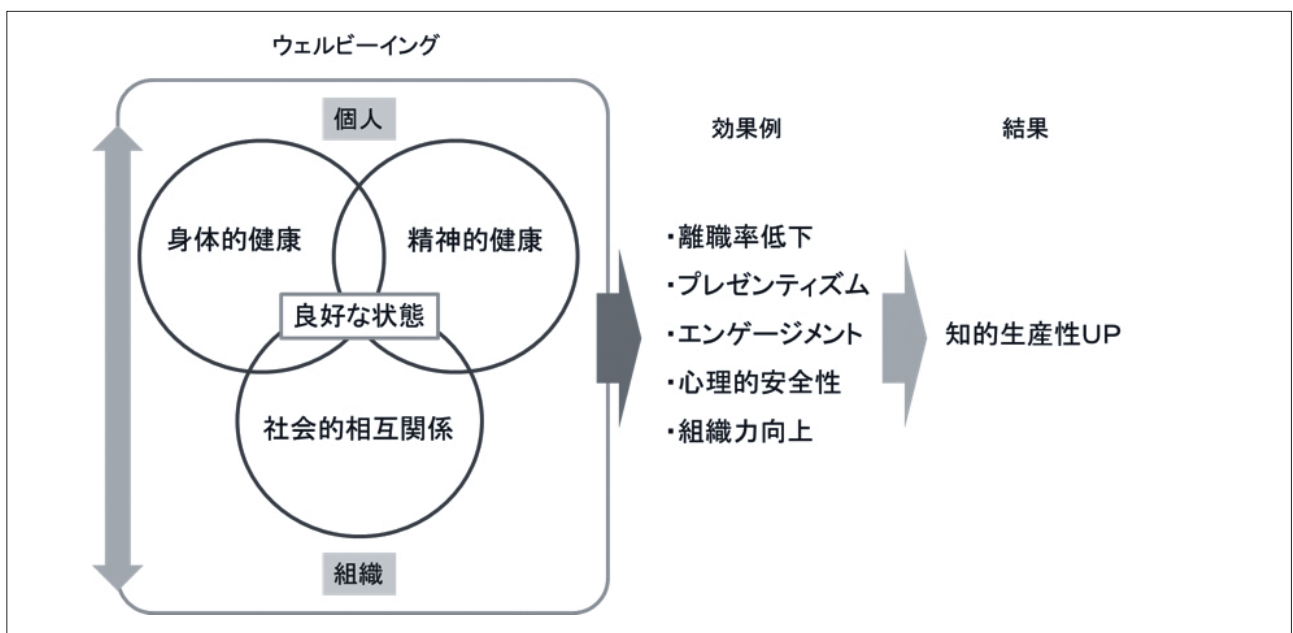
コワーキングスペースのような場をオフィスの中に設けることも有効である。(F：コンシェルジュ、S：モチベーション、O：企業風土)

これらは一例に過ぎないが、個別の施策をベンチマーキングしてみると、有効な施策はファシリティだけで成立しているわけではない。働き方と組織の戦略・戦術と、ファシリティの戦術が合わさることで、経営と働く人にとって望ましい働き方とワークプレイスが実現できる。ここで紹介した知的生産性に関わるワークプレイスの施策は、個別の事例で散見できるが、FMとして重要なのは、全体像で捉えてその組織に合致した指標および戦略づくりを行っていくことである。

*写真は北欧企業のワークプレイス (JFMA 北欧 FM 調査団 2018 より)

3. ウェルビーイングの潮流

知的生産性に関わる重要な項目として、ウェルビーイングという概念も欠かせない。ウェルビーイングは、1946年、WHO（世界保健機構）が定めた「健康であることの状態」を表す言葉である。ウェルビーイングは一般的な健康よりも広範囲な概念を示すものであり、身体的・精神的な健康に加えて、社会的相互関係という3つにおいて、良好な状態であること、と定義されて



ウェルビーイング（個人・組織）と知的生産性の関係

いる。ワークプレイスのトレンドといえば、イノベーションとウェルビーイング、そしてサステナビリティがよく挙げられる。それぞれ専門分野があるものの、目的と手段で考えたとき、これら3つのテーマはひとつながりとして関係づけられる。いうまでもなくイノベーションは目的ではなく手段であり、社会あるいは個人が目指したいことはウェルビーイングやサステナビリティである。ただし、ウェルビーイングの3つ目の柱にあるように、社会的相互関係において満たされないと、持続可能な社会の実現が難しくなる。利他性、共感、間主観性ともいわれているが、これからの新しい経済システムの実現のために関係資本やエコシステムによるオープンイノベーションは欠かせないとはいえる。

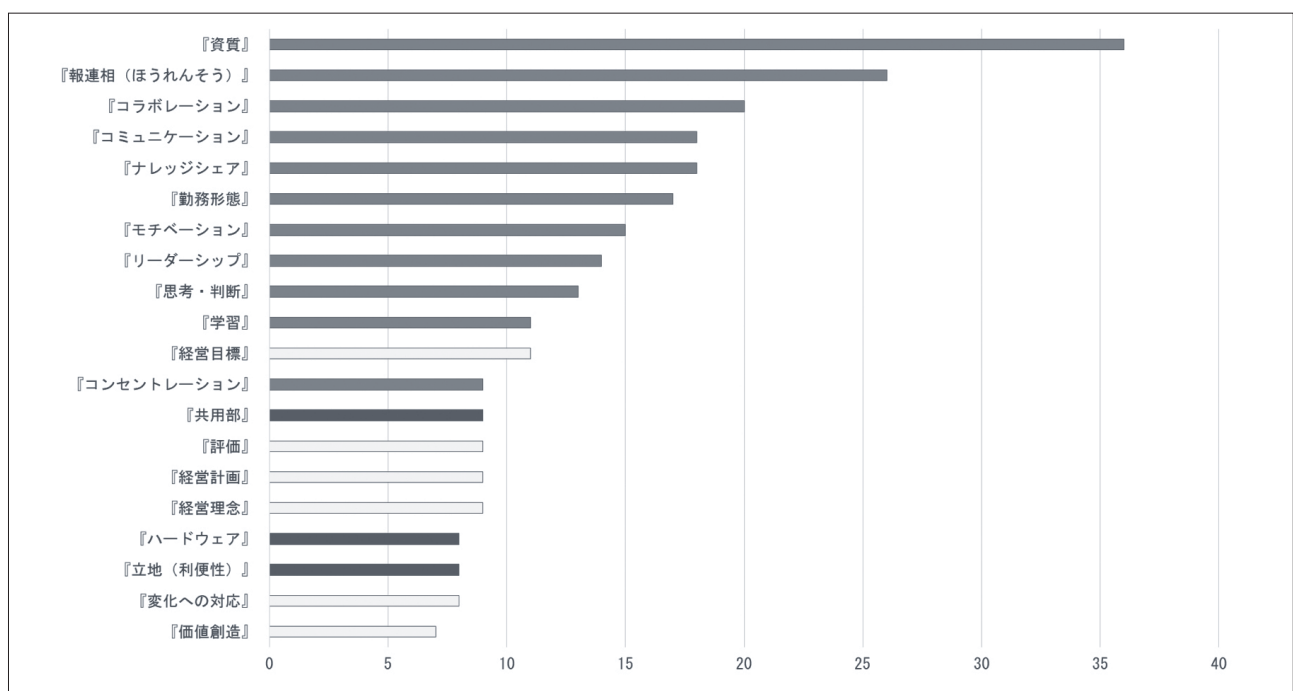
もうひとつ、興味深い研究が進められている。21世紀に入って急速に発達しているポジティブ心理学では、「チームや組織におけるウェルビーイングが、組織の生産性を高める」という研究報告がいくつかある。そして、チームや組織のウェルビーイングを高めるために、職場環境でカジュアルなコミュニケーションが誘発されるワークプレイスの有効性も指摘されている。知的生産性とウェルビーイングは密接に関わっており、それら

の環境下で、学び成長し続けられる生命的なシステムに注目したい。

4. SOF モデルで挑戦したいこと

これまでの研究成果を経て現在取り組んでいるのがSOFモデルである。上述してきたように、ワークプレイスの役割はこの30年で大きく進化し、現在では知的生産性のみならず、企業の成長戦略や文化醸成にも深く関わるものとして期待されている。しかし、ワークプレイスの要素は複雑で、一般解が無く、経験豊かなファシリティマネジャーでなければ、経営課題と直結したワークプレイスの実現は困難を極める。SOFモデルは試案のひとつに過ぎないが、このような理想と現実のギャップをうめるためにはツールと継続的な研究開発が欠かせないと考える。

知的生産性向上を経営課題のひとつに掲げてワークプレイスの改修計画を進めている非製造業A社に対して、SOFの50項目に関するアンケート調査を行った。50項目の中で知的生産性において最重要と思う項目を5つ挙げてもらったところ、「資質」がトップ、その次に「報連相」「コラボレーション」「コミュニケーション」



SOFモデル50項目における最重要項目 (A社アンケートによる)

ン」「ナレッジシェア」「勤務形態」「モチベーション」の順で、ワークスタイルに関するものが上位を占めた。そして組織の観点からは「経営目標」「評価」「経営計画」「企業理念」「変化への対応」「価値創造」が上位に挙げられた。ファシリティは「共用部」「ハードウェア」「立地」が挙げられ、この会社ではコラボレーションによる価値創造と各人の資質について重視している傾向が明らかになった。また、この調査では重要度と現在の達成度を聞いているが、達成度に関しては部門や職階による意識の差も現れた。経営層、本部長、ミドルマネジャー、一般社員の意識の差は、どの階層に向けてのチェンジマネジメントが必要なのか等、検討の材料にもなる。そして、この調査は改修前に行ったものだが、これらの結果を参考にしながら改修を行ったところ、ほぼすべての項目において達成度の評価が上回る結果となった。

SOFモデルの特徴は、その企業の戦略や特徴によって使い方を柔軟に変えられることである。A社とB社の比較ではなく、ファシリティを活用していかに経営課題に応じていくか、そしてワークプレイスの全体像を見える化し、人と組織が成長するモデルを目指している。SOFのガイドブックは2020年にJFMAから発行する予定である。

5. ワークプレイスの将来像とFM

今、ワークプレイスの戦略と戦術はある発展段階まで来ているが、十分な成果まで現れている企業が少ないのは、自社の戦略に照らし合わせて評価し、段階的な成果や進化を示していく手法が少ないことが挙げられる。また、ワークプレイスや働き方改革におけるワーカーの理解とリーダーシップも重要である。ファシリティと人件費が企業財務の多くを占めるにも関わらず、これらを有効に使うって経営戦略を実現するために、どう関係づけて、統合的な戦略を練り上げるか、というシステムが無い企業も少なくないのではないだろうか。

そして、ワークプレイスは継続的に手をいれないと機能しなくなるばかりか、働く人の生産性が著しく低下

しかねない。企業価値を創造する源泉が「人」であるとするれば、ワーカー同士がウェルビーイングな環境の下、協力しあい、知識創造を行う場＝ワークプレイスのあり方はさらに進化していくと予測できる。

私たちの研究はまだ途上ではあるが、活動を通して今後のワークプレイスについていくつか言及したい。まず1つ目は、これまで以上に、ワークプレイスと従来型のオフィスの定義が変わってくることである。20世紀のオフィスは事務処理のために効率的に作業が行えればよかったが、21世紀のワークプレイスは知識創造の場として、効率性はなくなるとしても創造性や人材育成、エンゲージメントのような要素が強化される。そして2つ目として、働き方がより柔軟で多様になることで、ワークプレイスの役割や領域が広がること。シェアリングやプラットフォーム化を前提に、物理空間やネットワーク空間をつくり、それぞれが効果的に融合されていく必要がある。例えば、SNSのコミュニティがベースになったとき、ワークプレイスの機能もデザインも変わる。物理空間だけにコラボレーションの機能をもたせるのではなく、ネットワーク空間のコミュニティと組み合わせ、多様な人たちが自発的にコラボレーションを生み出せる環境づくりも必要になる。3つ目は、質の高い環境と本物に触れられること。デジタル化が進み、すでに教育の分野において本物にふれる機会が重視されはじめている。ワークプレイスの利用者にデジタル世代が占める割合が増えていくなかで、デジタル情報だけでは得られない感動や実感をワークプレイスで体感できることも重要なポイントである。

人が創造的に働くことをワークプレイス、FMがどう支援できるのか。当研究部会では将来像も含めて今後も研究開発を進めていきたいと思う。