

JFMA FORUM 2012

# 知的生産性とワークプレイスの進化モデル 研究中間報告とツール開発

---

オフィス・ワークプレイスと知的生産性研究部会 齋藤敦子

\*本研究についてのご質問・共同のご相談等、お気軽にJFMA事務局までお問合せください。

INNOVATION (革新)

と

SUSTAINABILITY (持続可能性)

イノベーション (innovation) とは、  
物事の「新機軸」「新しい切り口」  
「新しい捉え方」「新しい活用法」  
(を創造する行為) のこと。

新しい技術の発明だけではなく、  
新しいアイデアから社会的意義  
のある新たな価値を創造し、  
社会的に大きな変化をもたらす  
自発的な人・組織・社会の幅広い  
変革である。

出展: ウィキペディア

持続可能性(英: sustainability)は、人間活動、特に文明の利器を用いた活動が、将来にわたって持続できるかどうかを表す概念である。 出展:ウィキペディア

「企業のサステナビリティ」というとき、「企業が利益を上げ、将来においても顧客に製品を供給し続けられる可能性を現在において持っていること」という意味。企業のサステナビリティには、**財務的な面**のほかに、**環境の側面**(環境保護活動)、**社会的な側面**(従業員に対する取り組み、社会貢献活動)が挙げられる。

# 常に独自の新しい価値を創り続けること

◆社員(人)

◆ビジネスモデル

◆働く環境としくみ

# 活動報告と成果

2009～2011

## ■研究活動の流れ

ワークプレイスの進化モデルの構築を目指して、議論・仮説検証・フレーム化を行う。

2009

- 知的生産性について  
意見交換とブレスト
- 研究の方向性確認
- 研究フレームの策定
- 仮説構築  
知的生産性の要素抽出
- フィールドワークによる  
仮説検証

2010

- 知的生産性とワーク  
プレイスの関係の議論
- 成果イメージについて  
の議論(進化モデル)
- 3つの軸の要素分解
- 要素毎のレベル設定

2011

- 要素毎のレベル設定  
ステージ0~5
- 知的生産性の定義
- 進化モデルの策定
- まんだらの作成
- 評価方法・ツール開  
発についての議論

## ■議論の整理

これまでの組織は成長過程で分業化・効率化することで生産性を高めてきた。しかし、成熟社会の現在、組織に求められるのは、今までにない商品やサービスを生み出したり、今までにない市場を開拓すること。分業を前提とした組織では内部からは全体像が見えにくく、自己組織化(変化)が難しい。創造的成長を実現するために、閉鎖的な分業システムから、全体が見えつつ都度協業するシステムへと進化する必要がある。(=組織連動型分業)

現場の多くの企業が知的生産性を求めてはいるが、企業組織の中の「個」がアイデア1本で企業経営に資する商品やサービスまで生み出すことは不可能に近い。むしろ、組織の中に多様性を取り入れ、アイデアの積み重ねと磨く力=創意工夫、という組織のパワーを仕組み化することが有効ではないだろうか。

「個」の能力を最大限に引き出し、組織のクリエイティブセンスを鍛える。知的生産性を組織/ワークスタイル/ファシリティという3視点で評価し、企業の成長モデルを支援する指標となるフレームワークづくりに取り組んできた。生産性の現場を工場とすれば、創造性の現場は工房といえる。本学会ではこの工房の構築手法とマネジメント指標について、研究・レポートを行う。(工場=場所が決まる。工房=どこでも良い、という解釈もできる。)



## ■知的生産性の定義

---

### ◆「知」とは

組織に属する個人あるいはチームが持つ、自らの知識や技術、経験、感性など。  
＝一般的な「知恵」／または誰でも使える「情報に裏づけられた知恵」

### ◆「知的生産」とは

個人が頭を働かせて、なにか新しい情報(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生みまたは育てる、精神的・物理的な環境のあり様(状態)

### ◆「従って知的生産性の向上」とは

知的生産性における環境のあり様をよりよくすること。

(尚、知的生産性の向上と目標達成に係る関係性は認められるが、経営活動の成果はその他の要因も多く関わるため、定量的な尺度を示すことは困難である。)

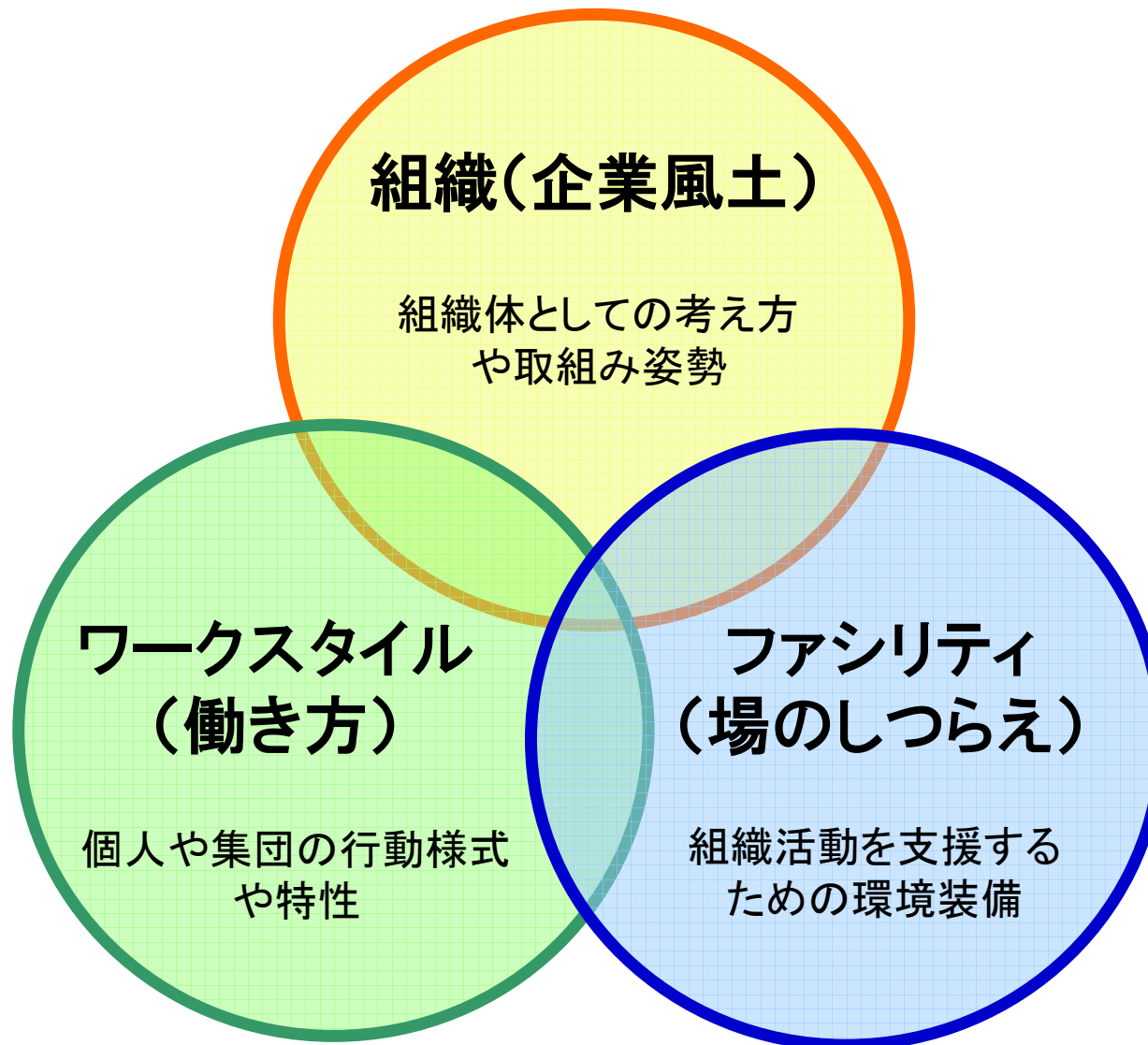
## ■知的生産性を阻害するワークプレイス(よくある例)

- 組織がタコソボ化して知識が共有されない
- 組織に活気がなく新しいアイデアが出ない
- 組織間に結束がなくバラバラ
- 多様性に乏しく画一的
- 部門以外の社員と交流する機会がない
- 無機質で変化やゆらぎがない
- 必要なときに必要な情報にすぐにアクセスできない
- 景色の変化がなく気分転換できない
- オフィス外にいたることが多くてもシームレスに仕事ができない
- 一日ずっとPCに向かうだけで外部の情報が入ってこない
- 時間間隔がなく、だらだら仕事をする雰囲気
- 明るすぎて常に覚醒状態ストレスが溜まる
- 周囲のざわつきが気になって集中できない
- 室内温度や空気が不快で集中力が下がる
- 机の上が書類だらけで整理整頓ができない

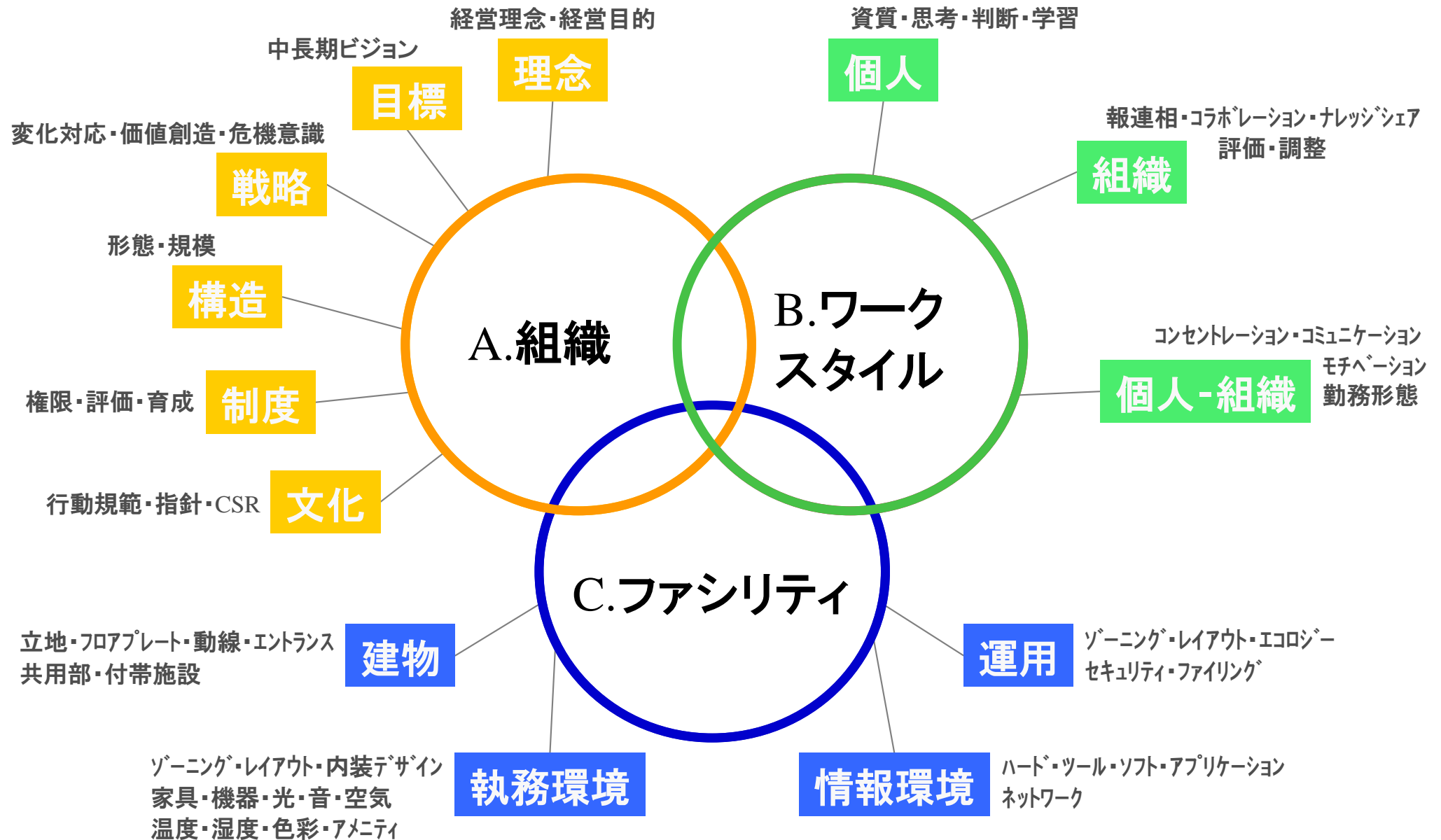


## ■知的生産性の3つの要素

1. 組織の知的生産性を高める要素を、以下の3つとし、中小項目に要素分解。  
各評価項目を設定し、ワークプレイスにおける知的生産性の評価指標を検討する。



# ■要素分解



# ■要素分解

## 組織

組織体としての考え方や取組み姿勢

**理念** 経営理念・経営目的

**目標** 中長期ビジョン

**戦略** 変化への対応・価値創造・  
危機に対する意識

**構造** 形態・規模

**制度** 権限・評価・育成

**文化** 行動指針/規範・CSR  
企業風土/アイデンティティ

## ワークスタイル

個人や集団の行動様式や特性

**個人** 資質・思考/判断・学習

**集団** ほうれんそう・ナレッジシェア  
コラボレーション・評価

**関係性** コンセントレーション・コミュニケー  
ション・モチベーション・勤務形態

## ファシリティ

組織活動を支援するための環境装備

**建物** 立地(利便性・環境)・フロアプレート  
動線・エントランス・共用部・付帯施設

**執務環境** ゾーニング(全体配置・部門配置)・  
レイアウト・内装デザイン・家具/什器  
機器・光・音・空気・湿度・色彩・  
アメニティ

**情報環境** ハード・ネットワーク・ソフト/アプリケーション  
リテラシー

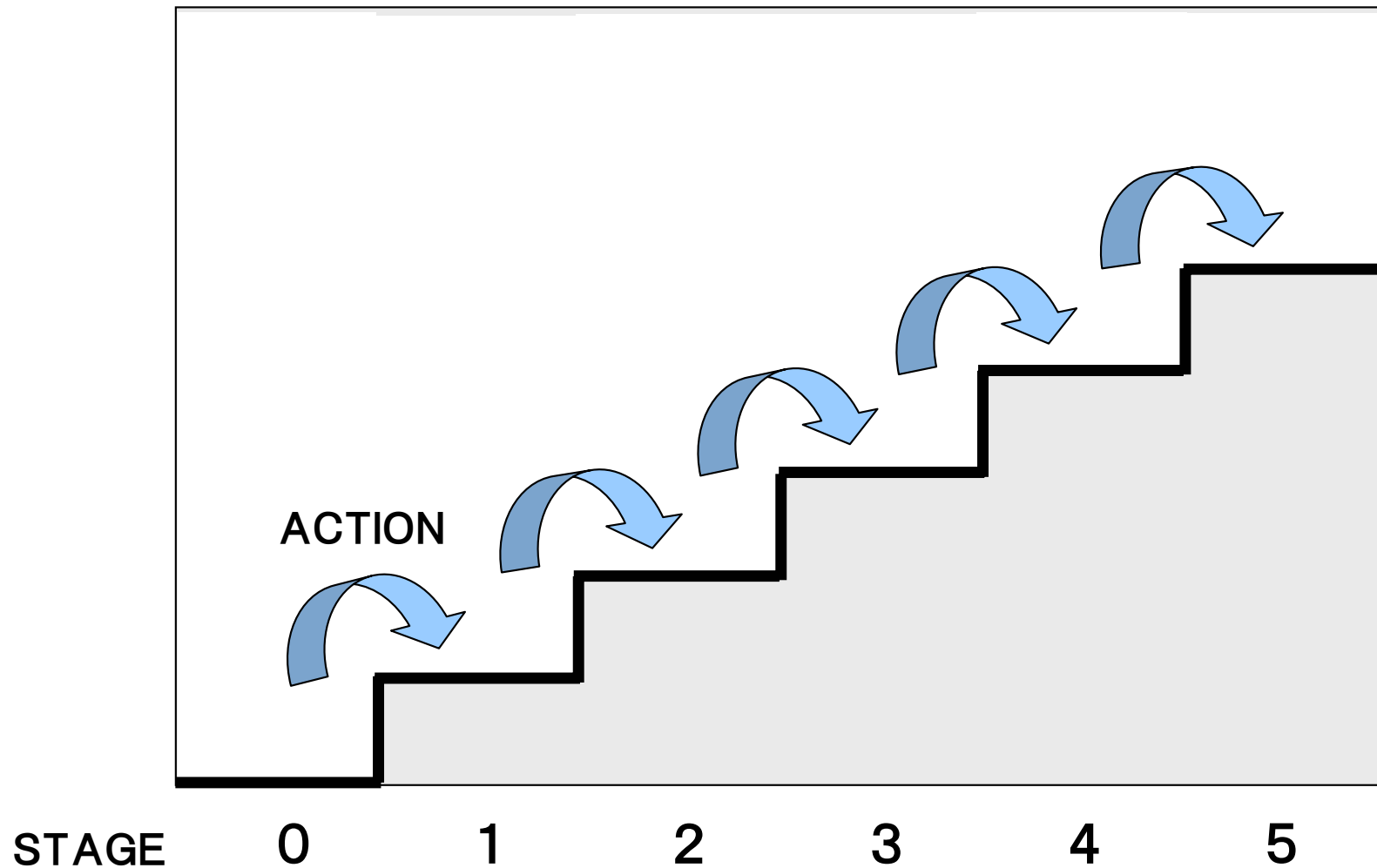
**運用** ゾーニング/レイアウト・セキュリティ  
ファイリング・サステナビリティ

## ■知的生産性の評価方法

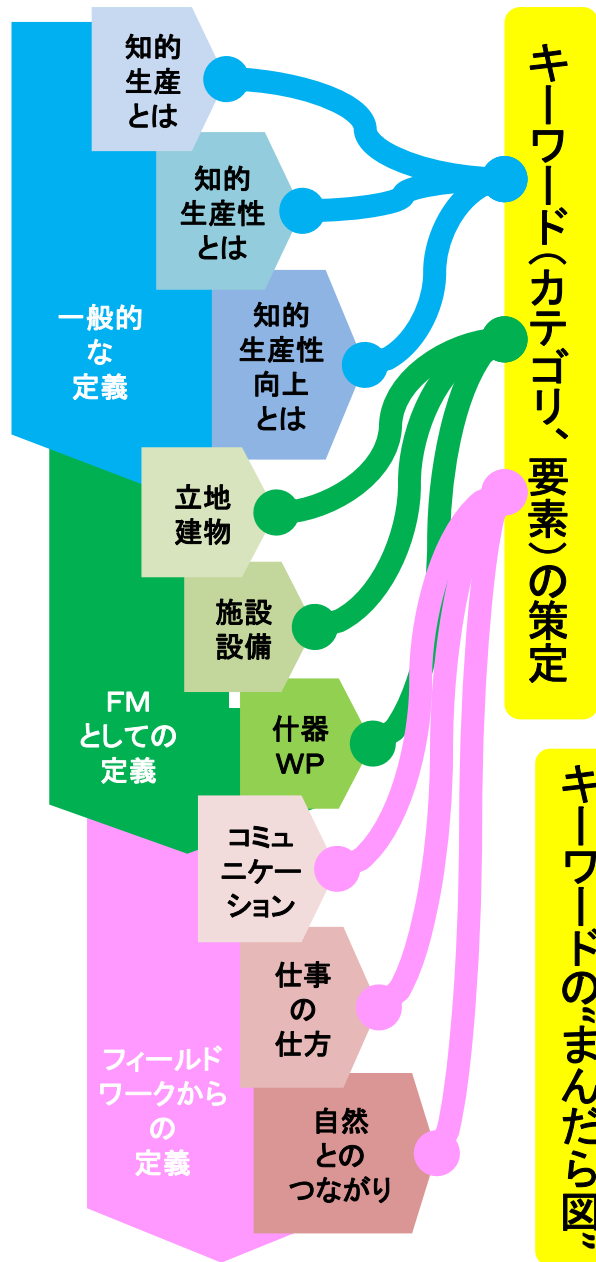
2. 組織の「知的生産性」を5段階のステージで評価する。

高低を比較評価せず、オフィスの状態を認識するためのもの。(成長段階モデル)

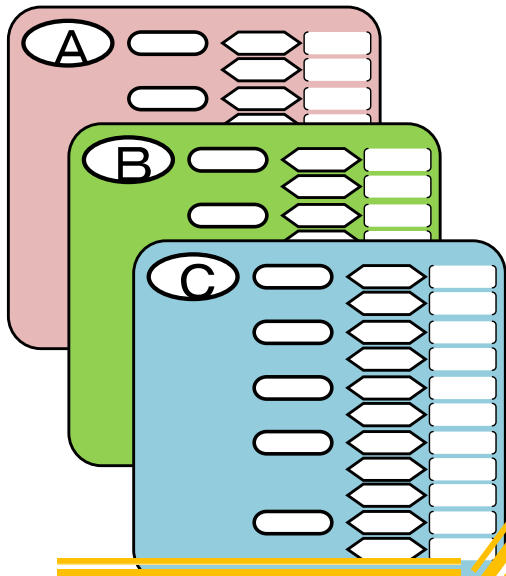
OBJECT:コントロールするための対象物



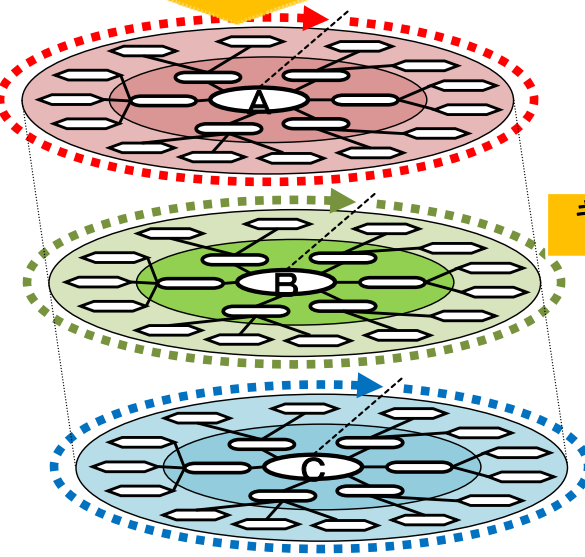
# ■フレームづくりのプロセス



キーワード(カテゴリ、要素)の策定



キーワードの相関を図式化



キーワードの「まんだら図」

## “ものさし”の策定



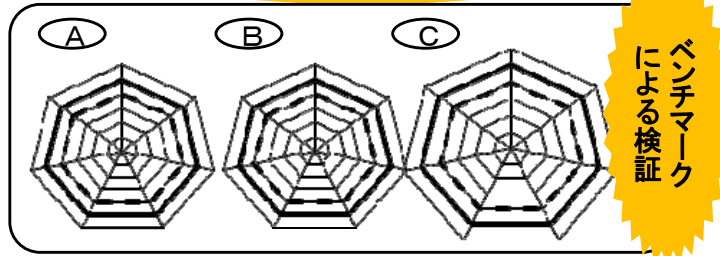
×	5	4	3	2	1	0	×
状態・状況	比較最適化	全社で実施	一部で実施	個人で実施	関心がある	何もしない	失敗する
状況・状態	成熟度5の状況・状態	成熟度4の状況・状態	成熟度3の状況・状態	成熟度2の状況・状態	成熟度1の状況・状態	成熟度0の状況・状態	失敗する
状況・状態	成熟度5の状況・状態	成熟度4の状況・状態	成熟度3の状況・状態	成熟度2の状況・状態	成熟度1の状況・状態	成熟度0の状況・状態	失敗する

キーワード毎に策定

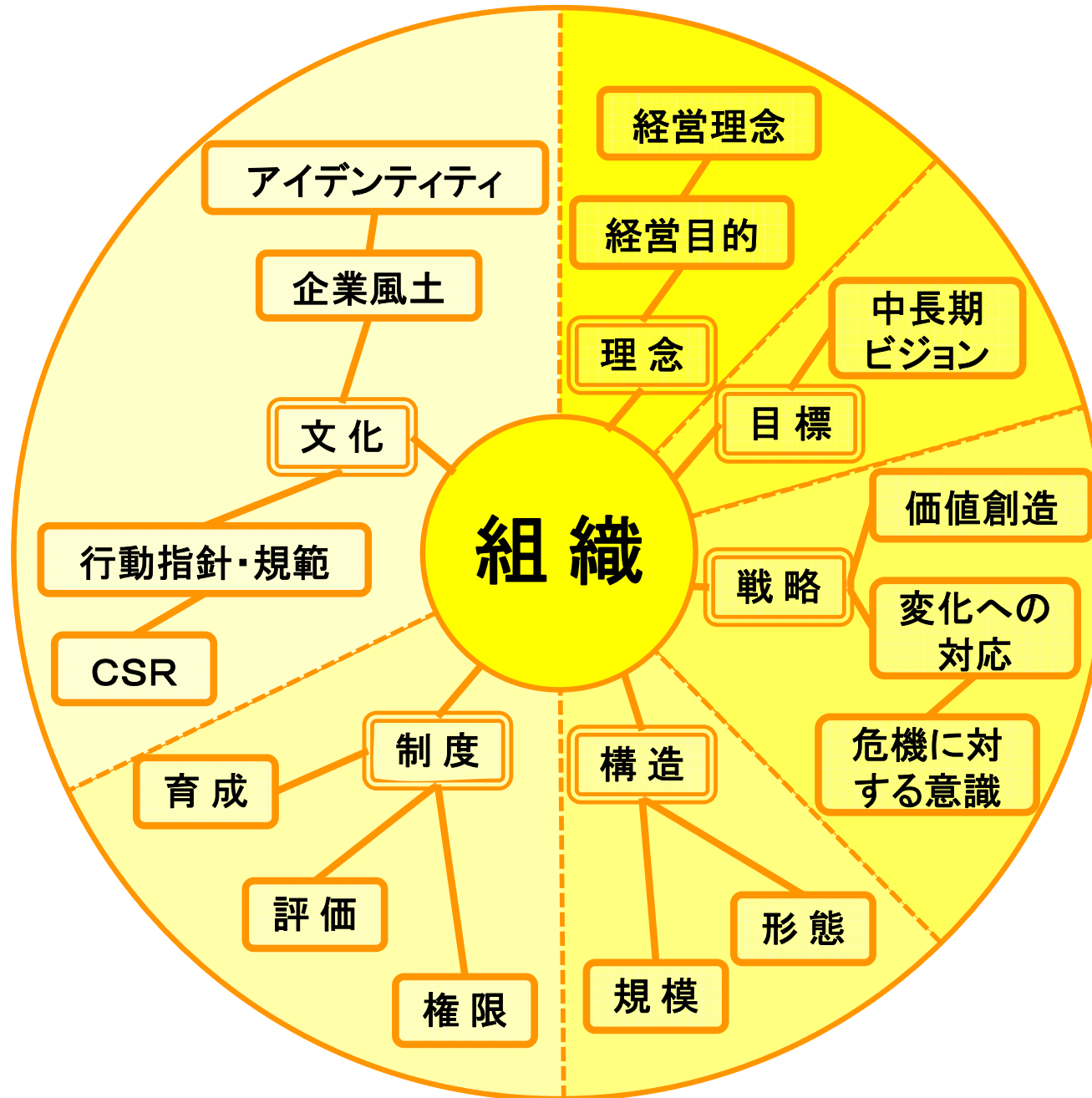
キーワードの相関も考慮

成熟度のレベルupの具体的方策・施策

レーダーチャートによる図視化

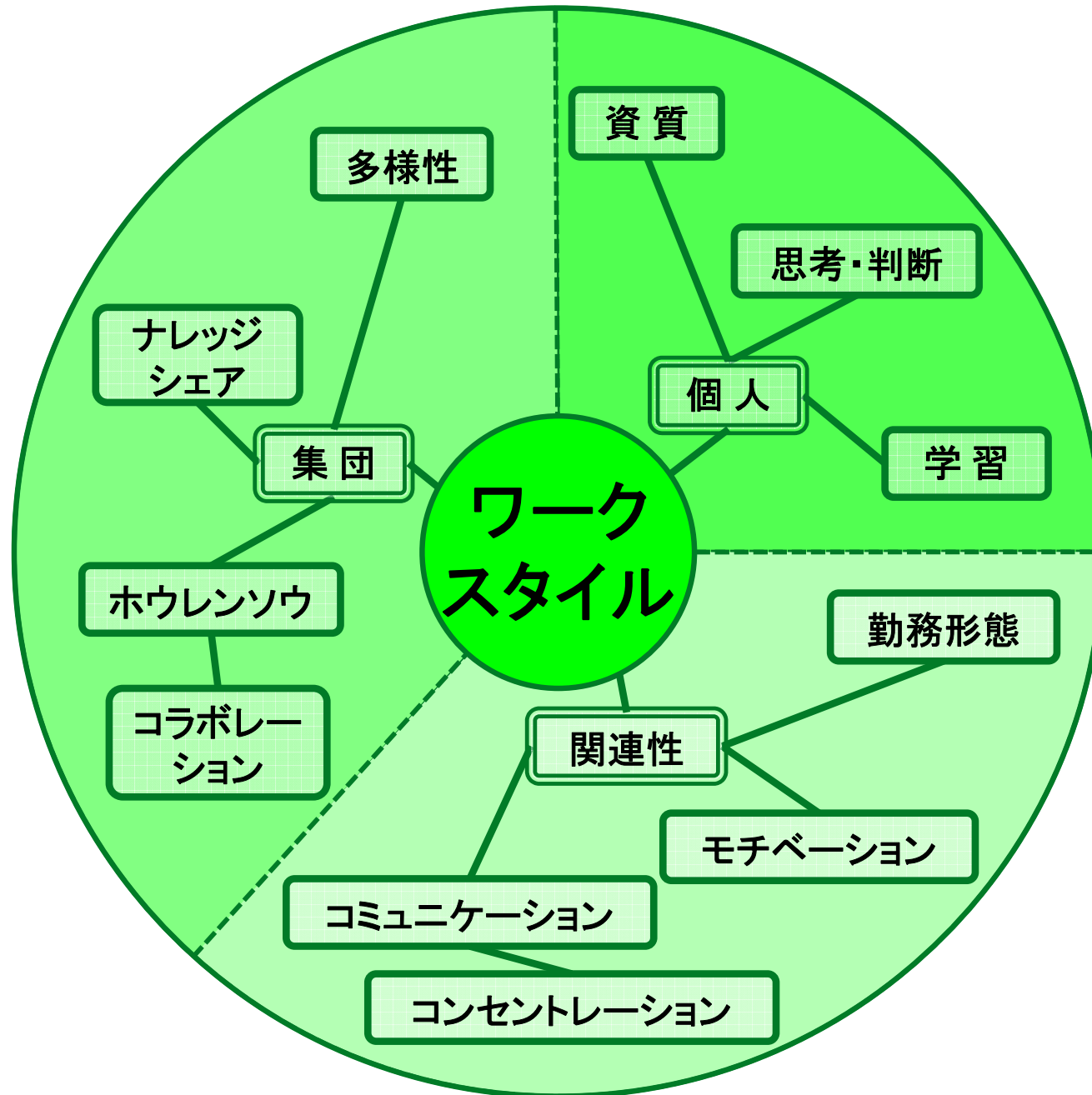


# 知的生産性 まんだら

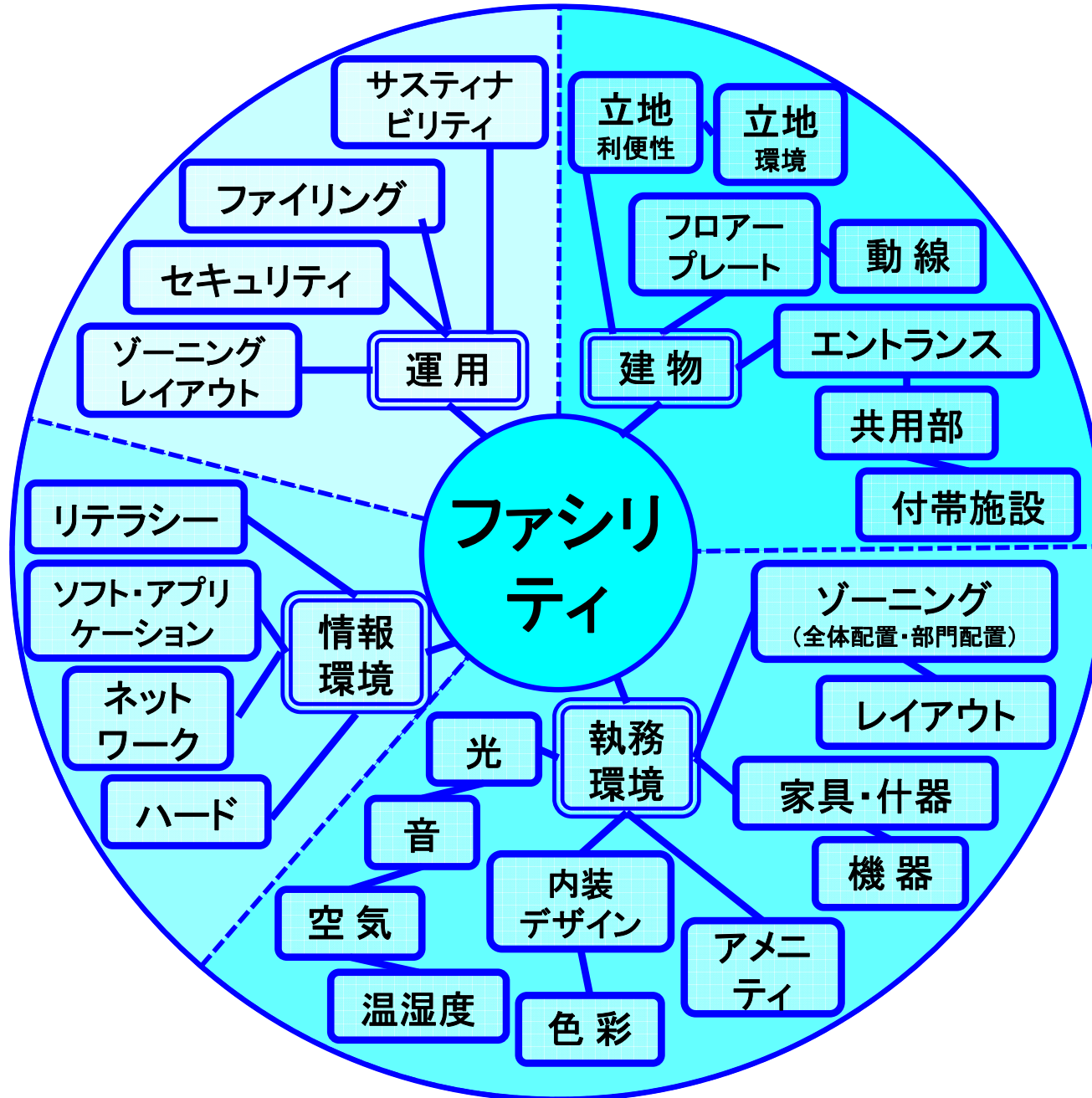




# 知的生産性 まんだら

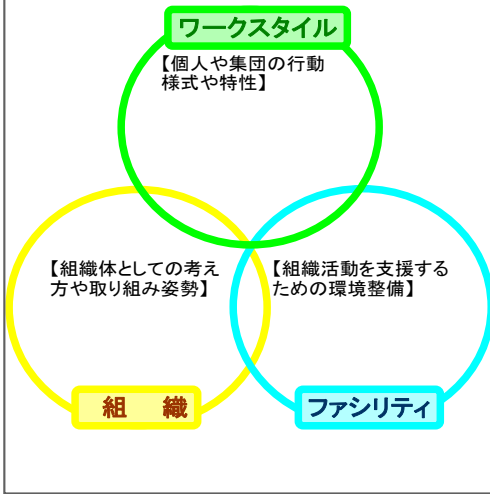


# 知的生産性 まんだら



# 知的生産性の評価方法

SOFモデル  
による  
ワークスペースの知的生産性  
“診断”



## S O F “ 診 断 ” シ ート

		標準 影響%	修正 影響%	評価レベル		
S	ワークスタイル	0%	0%			
	S1	個人	0%	0%		
		S11	資質	0%	0%	
		S12	思考・判断	0%	0%	
		S13	学習	0%	0%	
	S2	集団	0%	0%		
		S21	ほうれんそう(報・連・相)	0%	0%	
		S22	コラボレーション	0%	0%	
		S23	ナレッジシェア	0%	0%	
		S24	多様性	0%	0%	
	S3	関連性	0%	0%		
		S31	コミュニケーション	0%	0%	
		S32	コンセントレーション	0%	0%	
		S33	モチベーション	0%	0%	
S34		勤務形態	0%	0%		
O	組織	0%	0%			
	O1	理念	0%	0%		
		O11	経営理念	0%	0%	
		O12	経営目的	0%	0%	
	O2	目標	0%	0%		
		O21	中長期ビジョン	0%	0%	
	O3	戦略	0%	0%		
		O31	価値創造	0%	0%	
		O32	変化への対応	0%	0%	
		O33	危機に対する意識	0%	0%	
	O4	構造	0%	0%		
		O41	形態	0%	0%	
	O5	制度	O42	規模	0%	0%
			O51	権限	0%	0%
			O52	評価	0%	0%
	O6	文化	O53	育成	0%	0%
			O61	行動指針・規範	0%	0%
			O62	CSR	0%	0%
			O63	企業風土	0%	0%
			O64	アイデンティティ	0%	0%

F	ファシリティ	0%	0%		
	F1	建物	0%	0%	
		F11	立地(利便性)	0%	0%
		F12	立地(環境)	0%	0%
		F13	フロアプレート	0%	0%
		F14	動線	0%	0%
		F15	エントランス	0%	0%
		F16	共用部(トイレ、給湯)	0%	0%
	F2	F17	付帯施設(生活支援)	0%	0%
		執務環境	0%	0%	
		F21	ゾーニング	0%	0%
		F22	レイアウト	0%	0%
		F23	家具・什器	0%	0%
		F24	機器	0%	0%
		F25	アメニティ	0%	0%
	F3	F31	内装デザイン	0%	0%
		F32	色彩	0%	0%
		F33	光	0%	0%
		F34	音	0%	0%
	F4	F41	空気	0%	0%
		F42	温湿度	0%	0%
		F43	情報環境	0%	0%
		F44	ハードウェア	0%	0%
	F5	F51	ネットワーク	0%	0%
F52		ソフト・アプリケーション	0%	0%	
F53		リテラシー	0%	0%	
F54		運用	0%	0%	
F6	F61	ゾーニング・レイアウト	0%	0%	
	F62	セキュリティ	0%	0%	
	F63	ファイリング	0%	0%	
	F64	サステナビリティ	0%	0%	

# ■評価項目チェックシート

S	ワークスタイル
---	---------

説明	【個人や集団の行動様式や特性】
----	-----------------

No.	項目名	説明	影響%合計
1	個人	複眼的な判断と行動がとれるか(いろいろな価値観を前提)	0%
2	集団	多種多様な組織を構成して協働ワークができるか。	0%
3	関連性	個人の力を組織化して有効に活かしているか。※個人の集合体としての組織が、パフォーマンスを発揮しやすい仕組みや運用がある。	0%



S1	個人	ワークスタイル
----	----	---------

説明	複眼的な判断と行動がとれるか(いろいろな価値観を前提)
----	-----------------------------

No.	項目名	説明	影響%
11	資質	問題意識を持ち、問題点を発見でき、解決することができる。	0%
12	思考・判断	複数の事象に対して冷静な分析と多角的な考察を行い、仮説立てと検証を行うことができる。	0%
13	学習	専門性を深めたり、広範な知識や経験を習得するための向学心を持っている。	0%

# ■評価項目チェックシート

S1	個人	ワークスタイル
----	----	---------

説明	複眼的な判断と行動がとれるか(いろいろな価値観を前提)
----	-----------------------------

No.	項目名	説明	影響%
11	資質	問題意識を持ち、問題点を発見でき、解決することができる。	0%
12	思考・判断	複数の事象に対して冷静な分析と多角的な考察を行い、仮説立てと検証を行うことができる。	0%
13	学習	専門性を深めたり、広範な知識や経験を習得するための向学心を持っている。	0%



S11	資質	ワークスタイル
		個人

説明	問題意識を持ち、問題点を発見でき、解決することができる。
----	------------------------------

レベル	状況・状態	オブジェクト(管理対象)
5	問題意識を持ち、問題点を発見でき、解決することができる。	
4		アクション(実施方策)
3	問題意識を持っているが、問題点の発見が曖昧、あるいは発見できていても解決が不十分。	
2		
1	問題意識を持っているが、行動に移さない。	
0	問題意識を持たない。	

# ■評価項目チェックシート

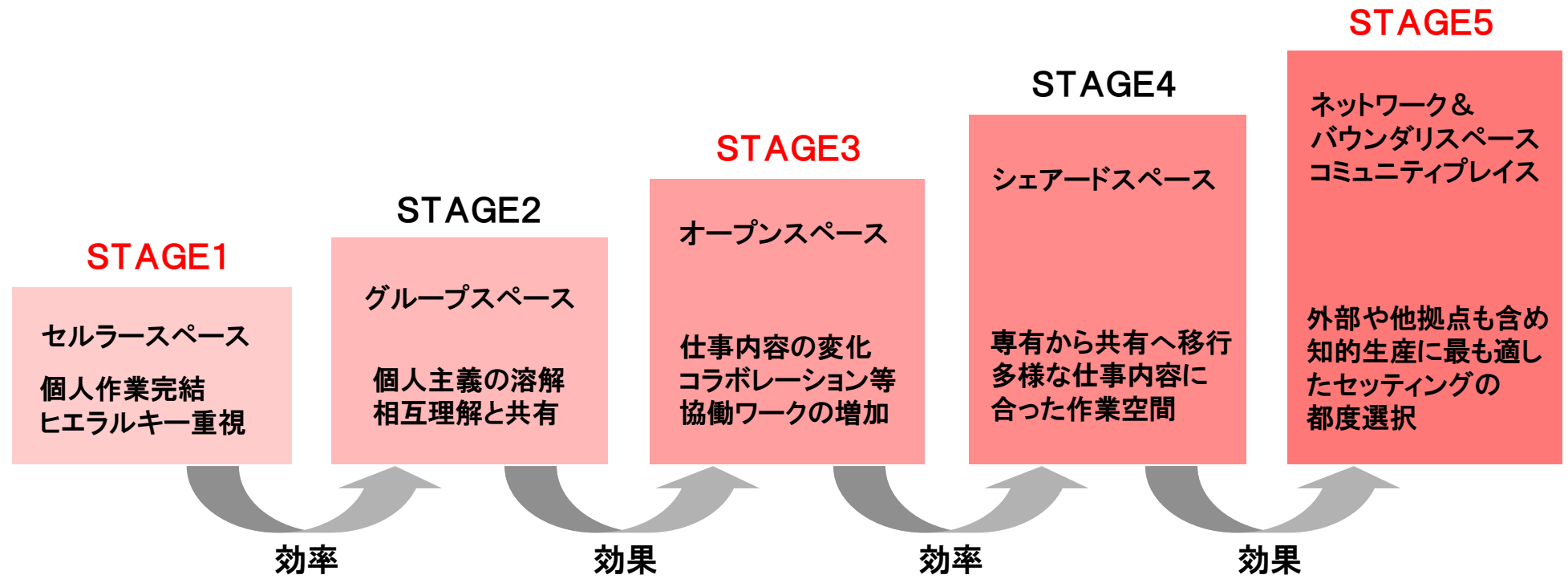
F22	レイアウト	ファシリティ
		執務環境

説明	業務活動に適合した配置になっているか、変化に柔軟に対応できるか。仕事の仕方や組織間の関連性を配慮したワークセッティング、動線計画、かつ必要なコミュニケーションやセキュリティが保たれている。
----	--

業務活動に適合した配置になっているか、変化に柔軟に対応できるか。仕事の仕方や組織間の関連性を配慮したワークセッティング、動線計画、かつ必要なコミュニケーションやセキュリティが保たれている。

レベル	状況・状態	オブジェクト(管理対象)	アクション(実施方針)
5	業務活動に適合した配置、変化に柔軟に対応できる仕組みが確立している。仕事の仕方や組織間の関連性を配慮したワークセッティング、動線計画、かつ必要なコミュニケーションやセキュリティが保たれている。	・動線、通路 ・ワークセッティング ・ミーティングスペース	機能的かつ安全性の高い動線計画
4	メイン通路と避難通路の他に社内のサブ通路が確保され、適切な距離とメリハリのある通路スペースが確保されている。		効率的な動線計画
3	業務活動に適合したレイアウトを構築したが、十分ではない。メイン通路と避難通路の他に社内のサブ通路が確保されている。物が置かれこともなく運用面は適切である。		適切な動線計画と安全性の確保
2	メイン通路と避難通路の他に社内のサブ通路が確保されている。ただし、物が置かれるなど運用面は適切ではない。		適切な動線計画
1	業務活動とレイアウトの関係は認識しているが、構築していない。メインとなる通路と避難のための通路は確保されている。ただし、物が置かれるなど運用面は適切ではない。		明確な通路スペースの確保
0	業務活動とレイアウトの関係が考慮されていない。働くのに必要な通路はあるが狭く、物が放置されたりしている。		

# 知的生産性を軸とするワークプレイス進化モデル



A.組織	部・課が固定化 機能特化	部・課が流動化 連携重視	部門間の協働 横連携重視	マトリクス組織 プロジェクトベース	アメンバー組織 戦略に応じて都度変化
B.働き方	個人作業中心 自席完結	個人作業中心 +調整や摺り合わせ	個人作業と協働作業 の共存	複数作業の同時進行 社内外パートナー連携	集合知の活用 外部や海外の都度連携
C.空間	ブース、個室 個人集中重視 クローズドシステム	ユニバーサル、壁排除 共通ルール オープンシステム	コミュニケーション促進 個人集中と協働ワーク スペースの再配分	空間機能の多重化 用途に合わせた選択肢 シェアシステム	用途転換の仕組み バーチャルスペース ユーザビリティ

レディング大学2003, 官公庁のワークプレイス研究報告の資料を参考に作成

# ■ワークプレイスの進化

## STAGE1

セルラースペース

個人作業完結  
ヒエラルキー重視



## STAGE2

グループスペース

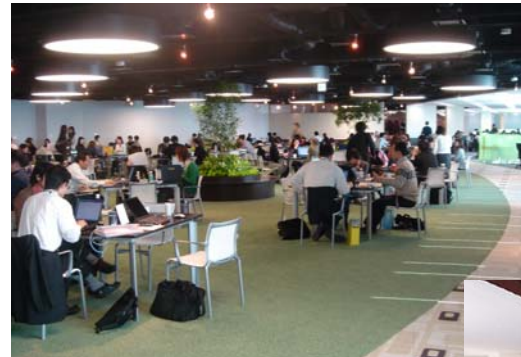
個人主義の溶解  
相互理解と共有



## STAGE3

オープンスペース

仕事内容の変化  
コラボレーション等  
協働ワークの増加



## STAGE4

シェアードスペース

専有から共有へ移行  
多様な仕事内容に  
合った作業空間



## STAGE5

ネットワーク&  
バウンダリスペース  
コミュニティプレイス

外部や他拠点も含め  
知的生産に最も適し  
たセッティングの  
都度選択





# 2012年度の計画

# ■2012年の計画

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

1

2

3

★2012  
JFMA FORUM

★2013  
JFMA FORUM

引続き、ワークプレイス進化モデルの作成  
評価シートの完成

アンケートの実施  
要素とレベルの検証と修正

ベンチマーク調査の実施  
モデルの検証と修正

見学会・セミナーの実施

ご清聴ありがとうございました