

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
RDIセンター主幹研究員

知識創造経営を支えるワークプレイスの進化モデル その背景と手法、活用可能性を探る

●keywords

テクノロジーの進化 経営環境の変化 働き方の複雑化
イノベーションと空間装置 ワークプレイス5段階モデル

サマリー 企業経営にとって組織の知的生産性向上は重要な命題のひとつである。簡単には答えの出にくい分野だが、昨今、'ワークプレイス(場)'という視点で注目されている。日本のオフィスは工業化社会とともに肥大化し、合理化・効率化の道をたどってきたが、知的生産性を切り口にした時にどうあるべきか。知識創造社会における働き方と空間（ファシリティ）の関係を紐解き、経営戦略としてのワークプレイスのあり様と進化モデルについて4年間研究を続けてきた。知的生産性とワークプレイスを関係づける3つのカテゴリと5段階評価モデルについて紹介する。

活動内容 この研究部会をスタートした時には「知的生産性」の一般的な定義はなく、「知的生産性」の解釈から議論を始めた。その次にこの研究部会では何をを目指したいのかゴールを検討し、研究プロセスを構築した。知的生産性とワークプレイスを関係づけるフレームワークとして、3つのカテゴリと50の小項目を抽出し、同時に5段階の進化モデルを作成、それぞれの項目毎に知的生産性との関係を書き出している。今後は、この作業を完成させベンチマーク調査に入る。検証を重ねながら50項目を半分程度に絞り込んでいき、知的生産性を切り口にした診断ツールにまとめる予定である。

成 果 2010年のJFMAフォーラムから4回にわたって研究成果を発表した。JFMAの調査研究の中でも新分野に属するテーマであり、定義や解釈をまとめた上でフレームワークの全体像を発表した。また、組織開発や経営情報の学会やフォーラムで講師として招聘され、FM業界以外にも広く発信している。具体的な診断ツールの原型は2012年のJFMAフォーラムで一部公開した。

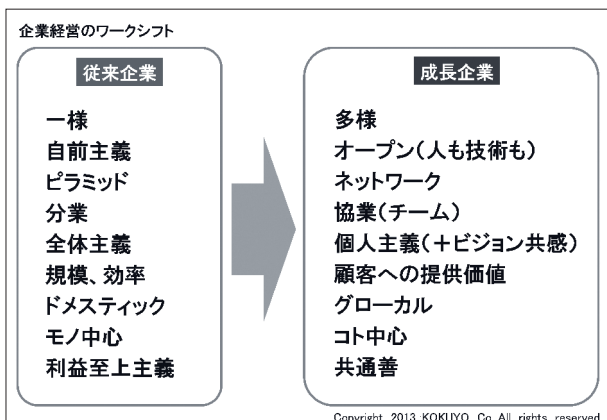
メンバー 部会長：齋藤 敦子 (コクヨ)
部会員：古本 勉 (富士通総研) 吉村 典浩 (大光ビルサービス) 大嶋 敏晴 谷 麻里子 (アルファパーチェス)
富田 衛 (三井住友建設) 仁宮 順一 (イナバインターナショナル) 山田 均 (パワープレイス)
小口 清仁 (富士通ビジネスシステム) 木田 加夫利 (清水建設) 奥出 雄一 (岡村製作所)
清田 圭志朗 (シービー・リチャードエリス) 坪本 裕之 (首都大学東京) 岩田 佳子 (イトーキ) 弓削 達也 (リコージャパン)
高木 教子 (東急ホームズ) 森本 卓雄 (アルファ・アソシエイツ) 菅野 文恵 (ゼロイン) 増山 峰子 (マイラン製薬)
氏家 聡 (ウジケ) 吉田 誠二郎 (JFMA事務局) 他

1. 背景 ビジネスモデルと働き方の変化

成長の限界やエネルギー問題、少子高齢化、グローバル化など、企業経営者が抱える課題は年々、多重化している。これまで日本の成長を支えてきた製造業がグローバル競争の中で、新商品・新市場を開拓していくと同時に、ビジネスモデル自体の変革に伴う組織構造や仕組み、働き方の転換を迫られる企業も少なくない。ネットやデジタルが世界中の情報をつなぎ、顧客のニーズが多様化する今、従来の商品やサービスを分業化・合理化によって大量生産するだけでは企業は存続できない。

オープンイノベーションへの関心が高まり、顧客や社会に開かれたモノ・コトづくりに取り組む企業が増えてきている。現場基点、顧客基点のモノ・コトづくりのためには社員一人ひとりの想像力や仮説構築力、さらに創造性が必要となる。指示命令で動くのではなく、自律的に自らの力を発揮しつつ、異なるスキルを持つチームメンバーと協働する。後で述べる成長企業の事例からこのような働き方とそれらをうながす空間のあり様が共通してみられる。知識創造社会において成長企業の働き方や組織の型と価値観は図表1のように、シフトしている。当部会はこれら時代の潮流をとらえ、「知的生産性」という複雑なテーマに対して、ファシリティの観点から企業経営を支える枠組みを作ることを目的としている。

空間と行動に関する研究は、70年代頃から行われてはいるが、経営からこれらをとらえる研究事例は少ない。当部会は文献や先行研究を参考にしながら、知的生産性の解釈と定義をつくることから研究を始めた。



図表1 企業経営のワークシフト

2. 知的生産性の仮説と定義

知的生産性を高める、あるいは阻害しないオフィスとはどのようなものか。生産性であればアウトプットを量的に計測することができるが、「知的」には質的なものや学習も含まれるため、容易に計測することは難しい。だが、経営という視点で今後のワークプレイスを考える時、避けては通れない。

当部会のメンバーのバックグラウンドは、建築、IT、オフィス、不動産、BCPとさまざまであり、知的生産性への関心事と解釈がそれぞれ異なる。経営学や組織学、ナレッジマネジメント等の文献を手がかりに多面的な議論を重ねるうちに、「個」と「組織」の関係が知的生産性とファシリティを読み解く重要な軸であるというひとつの仮説が生まれた。以下、その3つのポイントである。

- 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(変化適応)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)
- 企業組織の中の「個」がアイデア1本でイノベーション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。生産性の現場を工場とすれば、創造性(知的生産)の現場は工房。工房の構築手法とマネジメント指標が必要。

また、異分野の文献を参考にしていると、「知」に関する解釈はバラバラである。議論が拡散しすぎないように、当部会では下記の定義を共通言語としている。

[知的生産性の定義]

①「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」

② 「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。

③ 「知的生産性」とは

知的生産自体は個人によるものだが、ある目標を持つ組織において量や質が求められる。また、他者や外界との相互作用によって知的生産は増減する。ゆえに、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）のこと。

④ 以上により「知的生産性の向上」とは

個人の知的生産を引き出し、組織の知的生産性を最適な状態にする環境のあり様をよりよくすること。

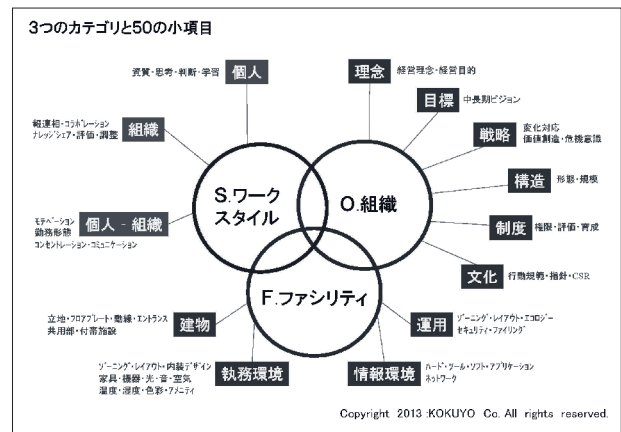
（なお、知的生産性の向上と目標達成に係る性は認められるが、経営活動の成果はその他の要因も多くかわるため、定量的な尺度を示すことは困難である）。

ファシリティは知的生産性の向上を約束するものではないが、先行研究からも人間の意識や行動に強い影響を及ぼすことは明らかになっている。「精神的・物理的な環境のあり様」も枠組みがあって評価できなければ、改善は不可能だ。この仮説と定義をもとに、どのような経営支援ツールが可能か議論を進めていった。

3. 研究のフレームワーク

2009年から2012年までの4年間、知的生産性とワークプレイスに関するディスカッションとフィールドワーク、そして作業分科会を行ってきた。JFMAの知見に留まらず、リスクマネジメントや情報社会学など人・組織を含む横断的で実践にそった研究成果も参考にした。議論を発散・収束する中で生まれたのが「ワークスタイル、組織、ファシリティ」という3つのカテゴリである。この3つのカテゴリを中項目、小項目に分解して、50の小項目を知的生産性とワークプレイスに影響を与える因子とした。（図表2）

「ワークスタイル」は個人と組織の関係性および、意欲や能力を含む行動パターンのことである。「組織」は経営戦略や方針、制度設計のことであり、「ファシリティ」は建築や執務環境はもちろん、情報環境や運用までを含む。



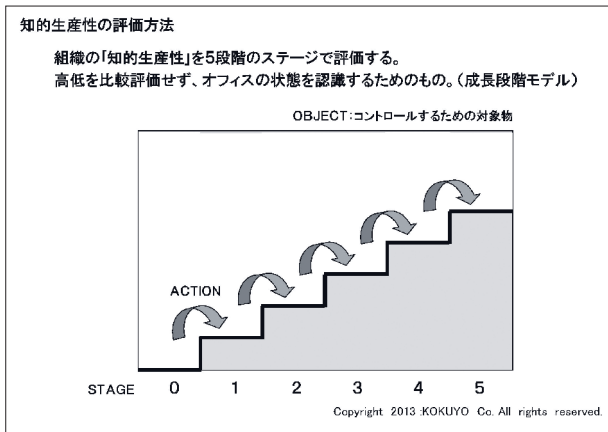
図表2 3つのカテゴリと50の小項目

この50の小項目それぞれに対して知的生産性との関係を明らかにし、レベル評価ができるツール開発を進めている。実際の現場で使うために、小項目は半分まで減らす予定であり、3つのカテゴリの頭文字を取り「(仮称)SOFモデル」と名づけている。約20項目について進化度合いをチェックすることで、その企業のオフィスが知的生産性を支援しているか阻害しているかが把握できるツールを目指している。

このモデルのポイントはA社とB社を単純比較するためのものではないということである。前述したように知的生産性はワークプレイスと深い相関にあるが、万能な1つの答えがあるわけではない。経営戦略によって打ち手が変わると同様に、A社とB社の置かれている環境や事業特性によって知的生産性そのものが異なる。そこで当部会で考えたのが成長階段モデルである。50項目(最終的には20項目程度にしたい)それぞれを5つのレベルに当てはめ、現状とあるべき姿のギャップを導き出す。

実際の診断方法のイメージは後で紹介するが、「ワークスタイル、組織、ファシリティ」のバランスが重要であり、成長ステージというフレームワークを使うことで具体的な打ち手の検討が可能になる。（図表3）

企業経営にとって、人・組織はいうまでもなく重要な資源となりつつある。ビジネスモデルはもちろん、文化や仕組みをつくり動かすのは人であるが、人は合理だけでは動かない。働く人は内的要因と外的環境によって行動を起こす。主体的に動ける、居心地が良い、スピード感覚がある、外部情報が入りやすい余白のある環境は



図表3 5段階の成長ステージ

個人とチームの知的生産性を高める可能性がある。イノベーションを実現する働き方とオフィス環境とはどのようなものか。次の章に成長企業の事例を紹介する。

4. ケーススタディ

(1) 日常的な交流動線からアイデアが生まれる

エバーノートはシリコンバレーで急成長しているベンチャー企業だが、自社が提供するビジネス＝顧客価値をそのまま体感できるオフィスだ。IT業界は厳しい競争環境にさらされているが、異なる専門性や分野のワーカーたちが日常的に交流することでアイデアが生まれ、新しいビジネスへと発展していく。かつてのシリコンバレーは優秀なエンジニアが集中できるように個人スペースの充実とリフレッシュエリアという機能特化したオフィスが主流であったが、今は多くの企業がオープンオフィスを採用している。仕切りがなく、オフィス全体が見渡せるばかりか、通路やキッチンスペースなどがワーカー同士の交流ゾーンとしても使われる。毎日往来する階段は、街の広場のようなライブ感あふれる全社員会議の場に早変わりし、キッチンはカジュアルな会話からアイデアが生まれるスタンドバーにもなる。

コア周りの壁面はすべてホワイトボード仕様で書き込みができる。掲示板やアイデアウォールとして使うこともあるが、時には大画面を活用して会議を行うこともある。情報と活動を見える化することで、さらに社員同士のコミュニケーションが活発になる。知的生産性を支援するために建築としてのコアを活用した事例といえる。



図表4 エバーノート社の階段とコアまわりの動線

(2) アイデアがダイナミックに創発する場

自席は集中するもの、会議室は交流するものという既成概念でオフィス内部を設計することが多いが、シリコンバレーの企業はこのように機能を限定しない傾向がみられる。知的生産性を高めるためには、集中と交流がダイナミックに行き来するが、最近はアジャイル開発など複数人で一緒にプログラミングをするエンジニアも増えている。

シリコンバレーのパロアルトにあるスカイプ社のオフィスは、約150人のエンジニアが働いている。同社も前述したようにオープンオフィスを採用しており、正面のパネルに向かえばパーソナルな空間で視線を気にせず仕事に集中できるが、振り向けば同僚とその場で会話ができる。また、自席には専用のホワイトボードがあり、個人のアイデアや仕事のプロセスを書き込む。オフィス全体を見渡せば社員同士のアイデアや仕事の仕方が共有できるし、気になる書き込みがあればお互いに話かけるというソーシャルメディア



図表5 スカイプ社の集中と交流を両立させた自席

アの感覚に近いオフィスだ。スカイプ社では10億人のユーザーと向き合いつつ、リアルなオフィスでアイデアを創発することで自社サービスを進化させている。

(3) 企業の方向性を示しエネルギーを生み出す

サンフランシスコにあるオートデスク社は1982年に創業した米国では歴史あるソフトウェア会社だ。CADソフトで世界トップシェアを誇るが、ソフトウェアカンパニーからデザインカンパニーへと、ITを活かした多分野の新規事業開発に取り組んでいる。同社では、新規事業を生み出すためには、異なる専門性を持つメンバーによるスモールチームが重要だと考えている。また、開発には人間的な部分（心身）が欠かせないとし、身体的コミュニケーションをサポートするための家具や道具立てがオフィスの至るところに用意されている。

インテリアデザインにも同社の経営姿勢がうかがえる。空間はエネルギーを生み出すもの、来るのが楽しくなることをコンセプトにしたオフィスは、デザインカンパニーになるという経営の方向性を社員に伝えている。エントランスに入ってすぐのカフェテリア、オープンな執務スペース、さまざまなスタイルのコラボレーションスペースは、歩くだけで楽しく躍動的な気分させる。



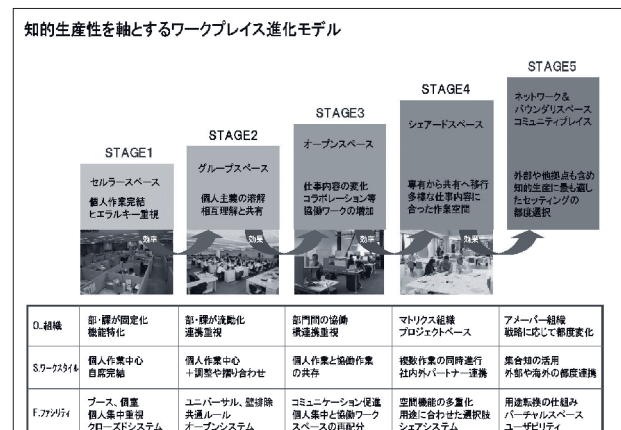
図表6 オートデスク社の躍動的なインテリア

この3つの事例は先に示した企業経営のワークシフト（図表1）を体現しており、ワークプレイスがこれら新しい働き方を支えていることは明らかだ。カジュアルなコミュニケーションによる信頼関係構築とアイデア創発、プロセスの見える化による協働促進、ライブ感覚を活かし

た経営者と社員の一体感醸成など、特にこれらに共通しているオープンオフィス化について、検証の一例を次に紹介する。

6. 知識創造経営を支えるワークプレイス進化モデル

シリコンバレーに限らず成長企業の多くがオープンオフィス化に取り組んでいるが、実際にどのような戦略の下にどのようなハードとソフトを実践しているのかを分析する必要がある。前述したSOFモデルの3つのカテゴリ（図表2）と5段階の成長ステージ（図表3）を組み合わせ作成したのが図表7のワークプレイス進化モデルである。STAGE1のセルラースペースは、かつてのシリコンバレースタイルで個人作業中心・自席完結型の働き方であり、そのためのオフィス空間（ファシリティ）は個人作業を中心としたブースや個室であった。前章の事例をあてはめてみると、エバーノートはビジネスと組織の急速な進化に合わせて、移転と同時にSTAGE4のシェアードスペースへと進化させている。SOFで分析してみると、現場主導で横断型プロジェクトが起こりやすい柔軟な組織、機会を生み出すルール、協働を基本とした働き方などに取り組むと同時に、これらのアクティビティを可能にする空間構成とフレキシビリティの高いファシリティを採用している。このように組織、ワークスタイル、ファシリティが互いに関係していることが知的生産性の向上を支える環境づくりにおいて重要なポイントである。



図表7 ワークプレイス進化モデル

よく聞く話として、フリーアドレスを採用してオフィスの効率化を図り、コラボレーション専用のスペースを増設しても、実際に知識創造活動が起らないというファシリティ担当者の悩みがある。これはフリーアドレスの運用方法だけで解決できるものではなく、SOF モデルを使って俯瞰し、人事や IT、事業部門の担当者も巻き込みながら統合的な環境づくりをしていく必要がある。例えば、組織が未成熟であるのにワークスタイルやファシリティを進化させてしまうと、企業組織として機能不全を引き起こす場合もある。逆に経営目的が明快で SOF のバランスがとれている状態であれば、戦略が変わるときに一段階ステージを上げる施策を打つことができる。

前述した成長企業は、経営と働き方、そしてワークプレイス戦略が合致している例であり、経営トップが空間の価値を理解しているからこそ意思決定が早い。だが、大企業になればなるほど、経営者が交代したり、人事部門と総務部門と IT 部門がそれぞれ分業で物事を進めるなど、ワークプレイスを構築するときに本質的な議論を持ち込む余地がない。上場している大企業は合理化と効率化が求められるため、数字で測れないものへは投資しにくいのが現状である。だからこそ、ワークプレイスを組織、ワークスタイル、ファシリティという視点で見える化し、評価・戦略構築できるツールが有効なのである。

第 1 章で述べたように、これからの競争力の源泉は、知的生産性であり、ワークシフトにより働き方も大きく変わっていく。企業の成長戦略とワークプレイスはケーススタディから分かるように密接にかかわっていることはいうまでもなく、ファシリティマネジメントの領域でできることはたくさんある。企業の成長ステージに合わせて、働き方とワークプレイスが合致しているかを分析し、経営視点でワークプレイスを構築・運営していくためのソリューションを提示することが、知識創造経営の一助となる。

7. 今後に向けて

研究活動も 2013 年で 5 年目となる。50 項目と知的生産性の接点を探っていると、関係の深いものと浅いものがあることも分かってきた。例えば、動線、レイアウト、

光、コミュニケーションスペースなどは、知的生産性への影響度合いが強い。個別要素は先行研究もあり、それらを参考にしながら SOF モデルへの落とし込みを進めている。

企業経営者は厳しい環境下でこれまでファシリティコストの削減や適正化を行ってきたが、これからは競争の源泉となる人・組織のパフォーマンスを高めるファシリティのあり様を考えなくてはならない。都心の一等地にオフィスを構えるのであれば、月坪の投資額に見合う知的生産を問うべきであるし、郊外に本社オフィスを置き、クラウドを活用して複数のサービスオフィスを活用するのも戦略のひとつだ。ファシリティは財務視点に合わせて、事業戦略と知的資本経営の視点で戦略的に組み立てていく時代だといえる。そのためのツール開発を当部会でやっているのだが、供給側も知識創造経営を支えるファシリティのあり様を考え、提供サービスを広げていく準備が必要だろう。

まだ発展途上の部会ではあるが、知的生産性にかかわる多くの方々に参画していただき、実践に加わっていただくことを期待している。

参考文献

『Flexible working in Central Government: Leveraging the benefits』
The University of Reading
『COBIT 4.1』IT Governance Institute

参考書籍

『知識創造の方法論』野中郁次郎、紺野登
『知的生産の技術』梅棹忠夫
『組織能力のハイブリッド戦略』高木晴夫
『誰でもできるオフィスの知的生産性測定 SAP 入門』(財)建築環境・省エネルギー機構
『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' 法の活用』
リスクセンス研究会
『WORKSIGHT 04』コクヨ (株) WORKSIGHT LAB.
他