



バリューベース・ ワークプレイスデザイン 評価モデル

組織マネジメント評価指標との関連性から見た
ワークプレイスデザイン評価指標に関する
理論的フレームワークの提案

August 26, 2005
市川 陽子



はじめに…

FMの目的

ファシリティを通して企業経営に貢献すること



どういう結果を出せば「経営に貢献した」ことになるの？

ゴール

「よい企業」ってなに？？？

Organizational Effectiveness (組織の有効性)

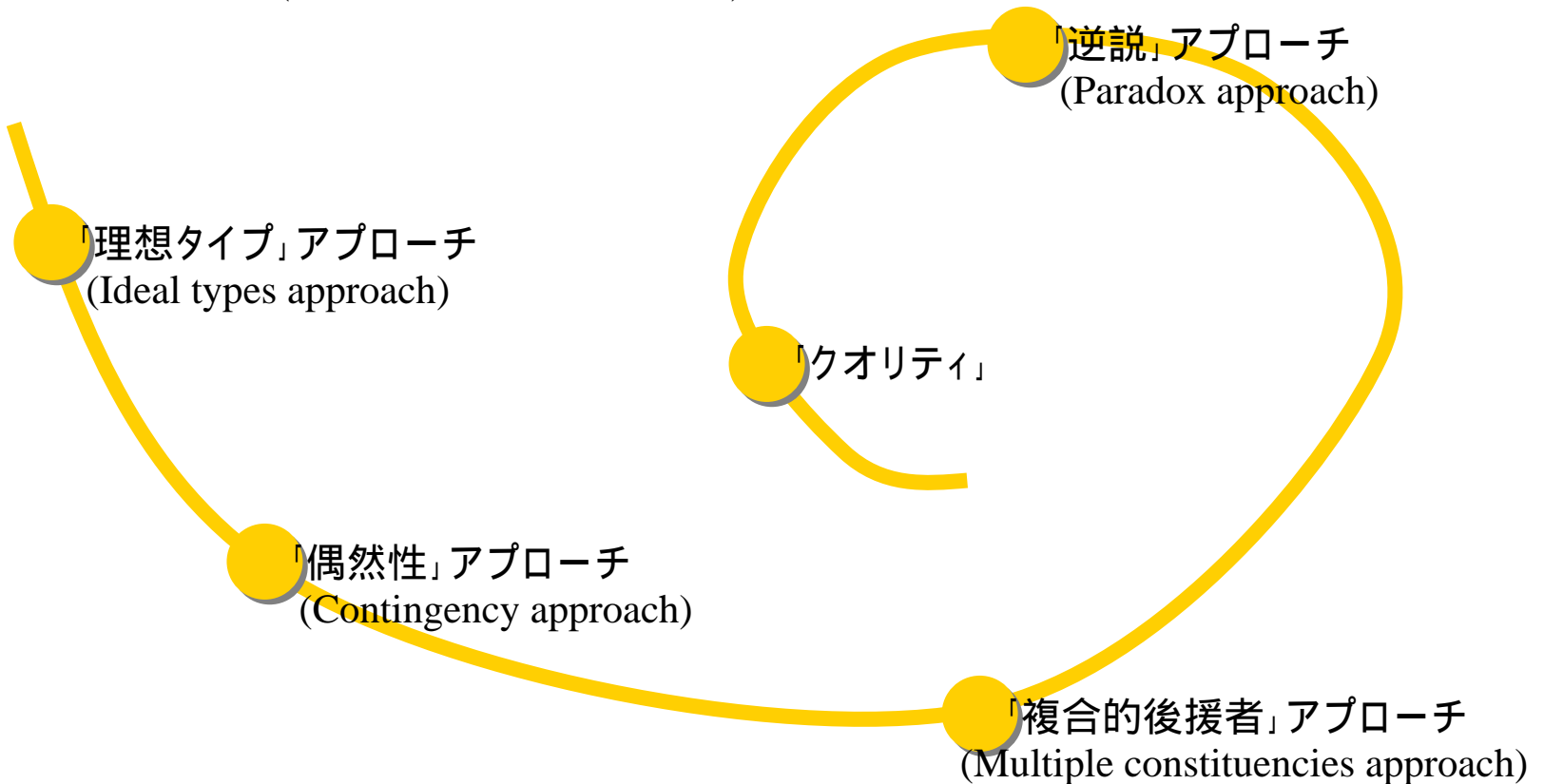
プロセス

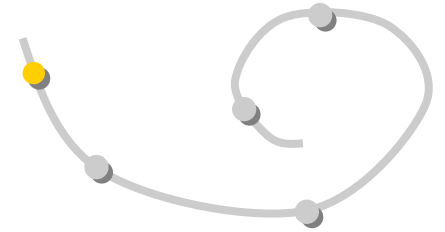
どうすれば「よい企業」になれるの？ (= 経営)



Organizational Effectiveness 研究の歴史

4+1のアプローチ (Cameron & Whetten, 1996)





「理想タイプ」アプローチ

「よい企業」としての唯一の「理想型」が存在し、その理想型に近ければ近いほどその組織は優れた組織である

目標モデル (Goal model)

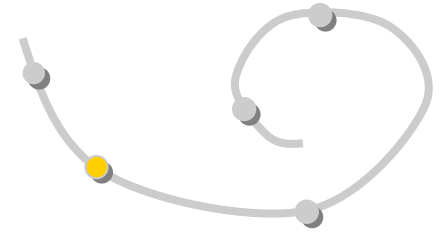
どれだけ目標を達成したかーアウトプットへのフォーカス

自然システムモデル (Natural system model)

内部リソースのコントローラー人的・社会資本を中心に(人間学派)

内部プロセスモデル (Internal process model)

インプット アウトプットへのプロセスの効率性



「偶然性」アプローチ

組織全体の活動を「情報処理システム」と捉え、外部環境要件と「ベストマッチ」している組織が優れた組織である

オープンシステムモデル (Open system model)

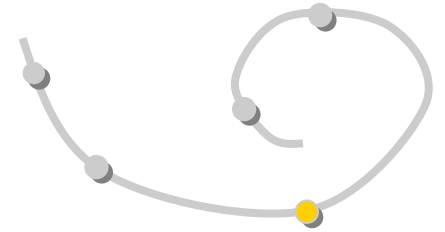
外部環境が企業の成功の決定要因 (ポーター「5つの力」)

リソースベースモデル (Resource-based model)

外部から必要なリソースを取得する力 = 組織の成功度

整合性モデル (Congruence model)

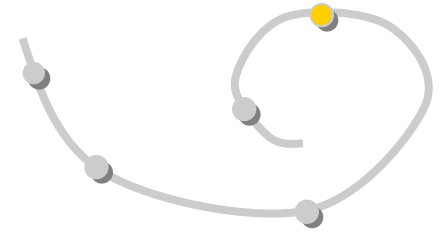
外部環境と内部組織の4要素間 (仕事・人間・構造・文化) の「FIT」



「複合的後援者」アプローチ

複数の(時には利害が相反する)ステークホルダーとの有効な関係性を維持し、満足させている組織こそが、優れた組織である

- ・ステークホルダーのニーズに関する情報収集(CS, ES, etc.)
- ・「ラーニング」の概念
- ・アカウンタビリティ

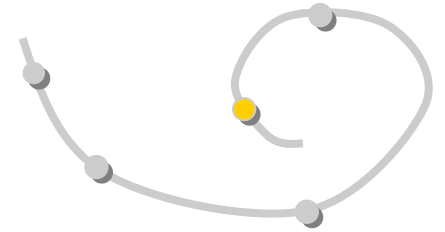


「逆説」アプローチ

競合価値モデル(Competing values model)

- ・各々の組織はその組織固有の「価値観」を持っており、その価値観によって評価指標が決定される
- ・固有の「価値観」は複合的なものの総体であり、時には相反する価値観が同時に存在する
- ・その相反する価値観の中で「バランス」を上手にとっている組織ほど優れた組織である

QuickTime™ and a
TIFF (LZW) decompressor
are needed to see this picture.



「クオリティ」の概念

“little q”と”BIG Q”

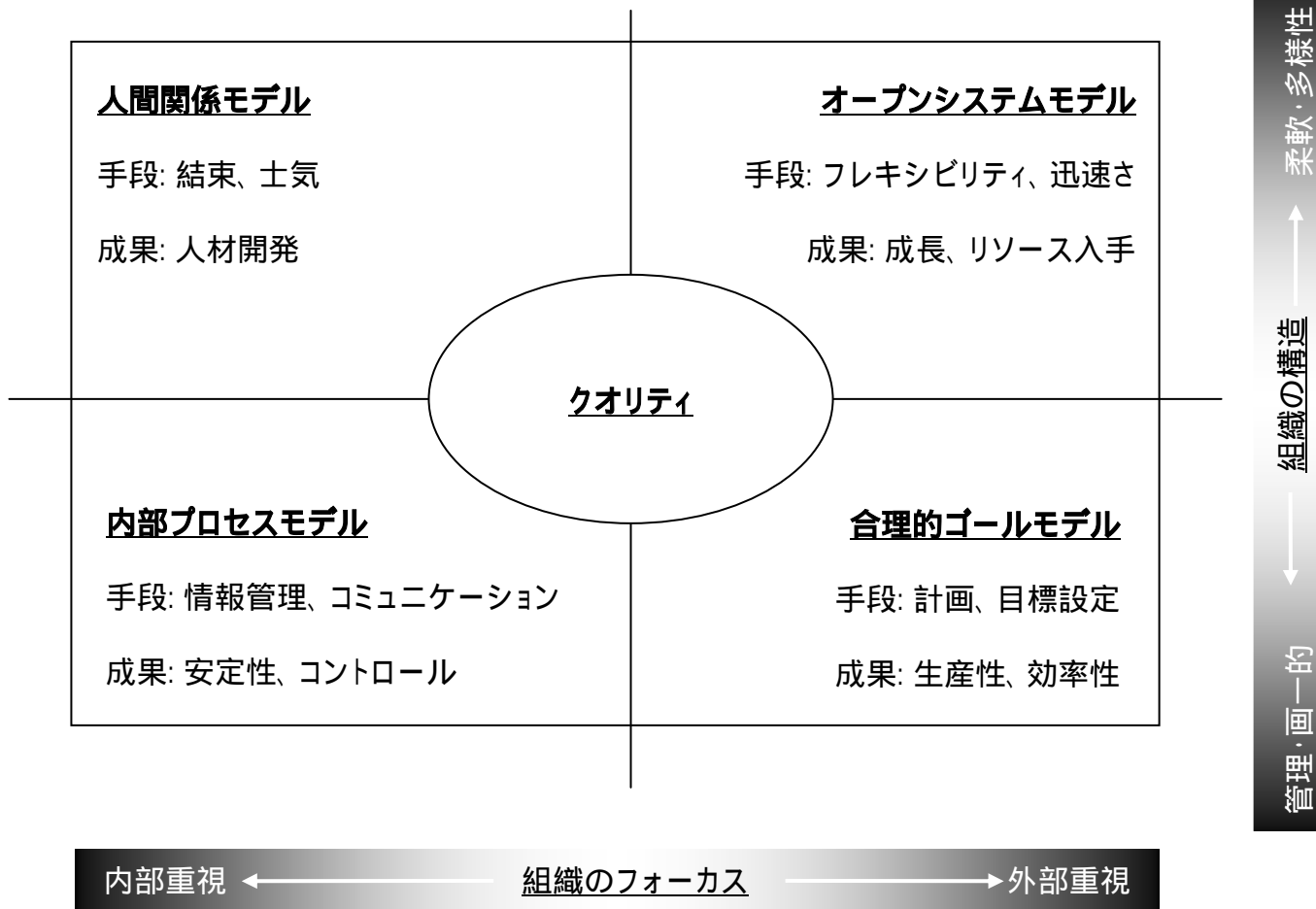
little q－製品・サービスの品質向上

BIG Q－組織活動全体の向上を目指した「クオリティ文化」の形成



全ての「Effectiveness」概念 & 「Efficiency」概念を統合する役割
マネジメント活動そのもの

- ・継続的な改善活動
- ・顧客志向
- ・ステークホルダーとの友好的関係構築
- ・企業の社会的責任へのフォーカス





バリューベース・ワークプレイスデザイン評価モデル

物理的ワーク環境・・・組織のリソースの一つ

組織戦略・他の組織要素とのアライメントの必要性

競合価値モデル・・・組織には複数の「価値観」が存在している

複数の「価値観」をどうバランスをとるか？



ワークプレイスデザイン評価における俯瞰的なフレームワークの必要性

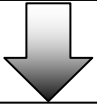
個々の価値観に対してどのようにサポートしているか？

複数の組織的「価値観」をどのようなバランスでサポートしているか？

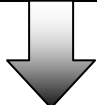
ワークプレイスの経営に対する貢献度を間接的かつ統合的に把握する

バリューベース・ワークプレイスデザイン評価モデル (VWDAM)

経営者の
信念・価値観



経営者による
ワークプレイスコン
セプトへの理解



ワークプレイス
デザイン

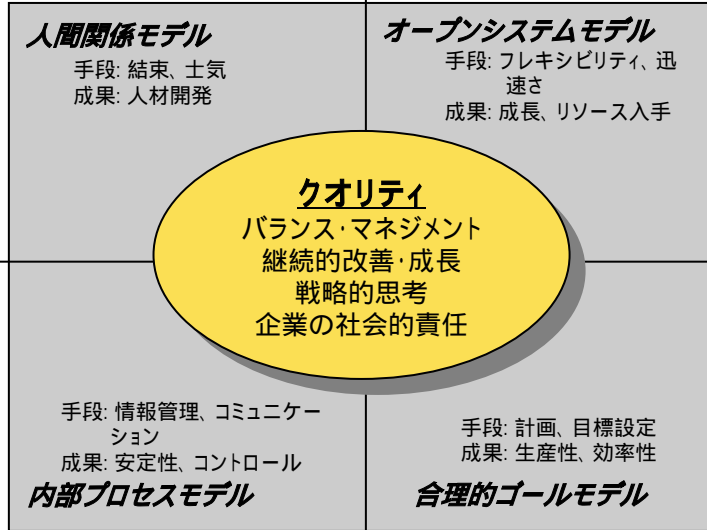
「ウェルビーイング」ドメイン

- 従業員の健康衛生管理
- 多様なワークスタイルへの対応
- ワーク/ライフバランス支援
- 職場の士気・モチベーション向上
- 良好な人間関係
- 満足度向上

「競争力」ドメイン

- 変化への迅速・柔軟な対応
- イノベーションへのサポート
- テクノロジー対応の柔軟性
- 企業イメージの向上

競合価値モデル



「業務プロセス効率」ドメイン

- 業務効率化支援
- 利便性・アクセシビリティ
- 業務特性に応じたオフィスタイプの提供
- チームワーク・コミュニケーションのサポート
- テクノロジーの効果的利用

「アカウントビリティ」ドメイン

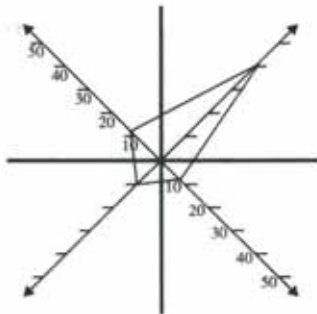
- 施設運営費などの財務指標
- スペース効率
- 株主価値の向上
- 資産有効活用
- コンプライアンス

柔軟・多様性
↑
組織の構造
↓
管理・画一的

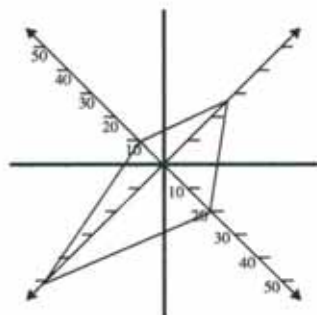
内部重視 ←————— 組織のフォーカス —————→ 外部重視

バリューベース・ワークプレイスデザイン評価モデルの応用

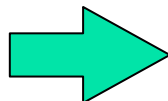
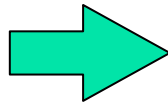
競合価値モデル



HI-Tech Manufacturer



Standardized Parts Producer



VWDAM

ウェルビーイング	競争力
業務プロセス	アカウントビリティ

ウェルビーイング	競争力
業務プロセス	アカウントビリティ

・競合価値モデルとVWDAMのマッチング

・ミスマッチ 「クオリティ」による整合化のための努力が必要
= 戦略的思考