

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

ポストコロナの働き方と 知識創造を支えるワークプレイス

●keywords

オフィス ワークプレイス 知的生産性 働き方 組織マネジメント
経営戦略 進化モデル 評価指標 ポストコロナ

サマリー 新型コロナウイルスのパンデミックにより、これまで以上に場所や時間に制約されない働き方を導入する企業が増えている。働く人のモチベーションを高め、個人と組織のパフォーマンスを高めるために、ワークプレイスはリアル空間から、バーチャルやコミュニティへと領域が広がっている。これらを背景に、働く人・組織にとって重要な知識創造を支えるワークプレイスの構築、評価、運用に関するツールやマネジメント等の研究開発に取り組む。

活動内容 知識創造を支えるワークプレイスを、働き方 (Work Style)・組織 (Organization)・ファシリティ (Facilities) という3つの要素で複合的に評価するSOFモデルを構築し、自己チェックできるアンケートシステムを開発。知識創造経営に取り組んでいる複数社においてデータ収集を行い分析した。また、JFMA会員の企業・団体に対してコロナ禍における働き方の変化に関するアンケート調査を実施し、今後のワークプレイスにおいて重要となる項目や観点についてディスカッションを行った。

成 果 知識創造経営には各社のモデルがあり重要項目に違いがあることを踏まえながら、働き方とワークプレイスの相関関係について、オフィス学会およびJFMAフォーラムで発表した。そして、SOFモデルの50項目について、知的生産性における定義と望ましい状態について一覧できるようにまとめた。その後、コロナ禍による働き方の変化について部会で議論を深めながらセミナー等で発信した。今後はこれらの成果を活用できるようにワークプレイスのガイドブックを発行する予定である。

メンバー 部会長：齋藤 敦子 コクヨ
部会員：菅野 文恵 セロイン 坪本 裕之 東京都立大学 富田 衛 三井住友建設 山田 均 パワープレイス
菅原 大助 仙台市 岡田 孝介 梓設計 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
網倉 麻古 テクノ菱和 渡部 哲也 プラス 齋藤 努 森ビル 野間 操 広島県公共大学法人 添田 悠子 三菱自動車工業
広瀬 幸恵 OH コンシェルジュ 萩坂 真紀 オカムラ 森本 卓雄 アルファ・アソシエイツ 清田 圭志朗 CBRE
田中 厚三 清水建設 箱田 琢磨 パーソルファシリティマネジメント
事務局：福島 伸太郎 JFMA

1. コロナで動き出した Work Transformation

働く人・組織の知的生産性は、働き方やワークプレイスを考えるうえで重要なテーマの一つである。1996年に出版された一橋大学名誉教授の野中郁次郎らによる「知識創造企業」が大きなきっかけとなり、1990年代後半から知的生産性や知識創造について活発な議論が交わされるようになった。当部会は2008年に発足し、時代の変化をよみながら調査研究の方向性や内容を進化させてきた。現代において、知的生産性をテーマとする理由は3つある。

1つ目は、情報技術の進展により、オフィスワーカーの仕事が情報処理から知識創造へと変化したこと。2つ目は、AIやビッグデータ等により、人間の能力をコンピュータが超えるシンギュラリティが近づき、知識創造のあり方が変わってきたこと。3つ目は、持続可能な経済成長のために、これまでの産業の枠組みを超えたイノベーションが求められ、異種・異分野の知識共創が注目されていること。特に3つ目は、脱炭素社会や循環型経済の実現に向けて、自治体、大学、企業、研究機関が、イノベーションセンターやフューチャーセンターなどを設立して、産学官民の共創を試行するケースも増えている。

また、コロナ禍によって必ずしも毎日オフィスに出社しなくてもよい働き方が認められるようになり、在宅勤務やコワーキングスペースの利用なども日常的になった。リアルなオフィスの価値として、雑談を含めたコミュニケーションや偶発的な出会い（人だけではなく本やモノなど、自分では得ることのない情報との出会いも含む）、ハイスペックなワークスペース、カフェなど交流の場などに特化していくことが予想される。

クリエイティブオフィスやイノベーションセンターなど、知識創造の「場」としてのワークスペースは、物理空間のみならず、情報空間としての機能も重要となる。そして、知識創造やイノベーションに欠かせない要素は、ワーカーの自律性と主体性であり、多くの企業がこれらを働き方の課題として挙げている。場所や時間に制限されない働き方が当たり前となれば、仕事のパフォーマンスと健康、情

報マネジメントなど、ワーカーの自己管理と自律が必須となる。ゆえに、お互いに切磋琢磨し集まる「場」としてのオフィスが、知識創造経営においては必要といえる。

2. 知的生産のための最適環境とは

このようなニューノーマルな働き方を支えているのは日々進化するテクノロジーであり、オンラインミーティングをはじめ、オンラインホワイトボードやバーチャルオフィスなど、新型コロナウイルスの影響でこれらのツールは急速に普及した。働き方のデジタル化が進むなかで、物理的なオフィスの役割と機能も変わりつつある。前述したように、より知識創造の「場」としての機能や、リアルとバーチャルのハイブリッド化が進んでいこう。だが、物理的なオフィスがあたり前であった頃、100社あれば100通りのオフィスが存在していたように、今後も各社の経営戦略によってオフィスの形態は異なることは変わらない。むしろ、その結びつきは強くなるかもしれない。

当部会では知識創造を支えるワークプレイスを、働き方 (Work Style) ・ 組織 (Organization) ・ ファシリティ (Facilities) という3つの要素で複合的に評価するSOFモデルを構築し、自己チェックできるアンケートシステムを開発してきた。コロナ禍によるオフィスの位置づけの変化を把握するために、JFMA会員の中からインハウスのファシリティマネジャーを対象にこのSOFモデルをベースとしたアンケート調査を実施した(2020年6月)。回答数は58人、回答率は39.7%であった。その結果、緊急事態宣言の期間(4月7日～5月25日)は、58人中52人(89.6%)が在宅勤務を行っていたことがわかった。解除後も在宅勤務を継続していた人は47人(81%)であった。ただし、解除後は部分在宅や時差出勤など、多様な場所で働くことが習慣化しているようである。

そしてSOFの最重要5項目(知的生産性に重要だと思う項目を5つ選ぶ)については、Sのコミュニケーション、モチベーションが高く、次がOの変化への対応、Sのコラボレーション、ナレッジシェア、Oの企業風土、の順番であった。他、リーダーシップ、学習、思考・判断などSの項目が上位であった(図表1)。SOFはそれぞれ質的

に異なるカテゴリであり、知的生産性においてはS>O>Fという位置づけになるが、相関関係があることも明らかになりつつある。コロナ禍の調査でFの項目として上位にあがったのはネットワーク、サステナビリティ、セキュリティ、リテラシー、ソフトウェアであり、その多くが情報環境に関するものであった。

3. 行動と環境の相互作用

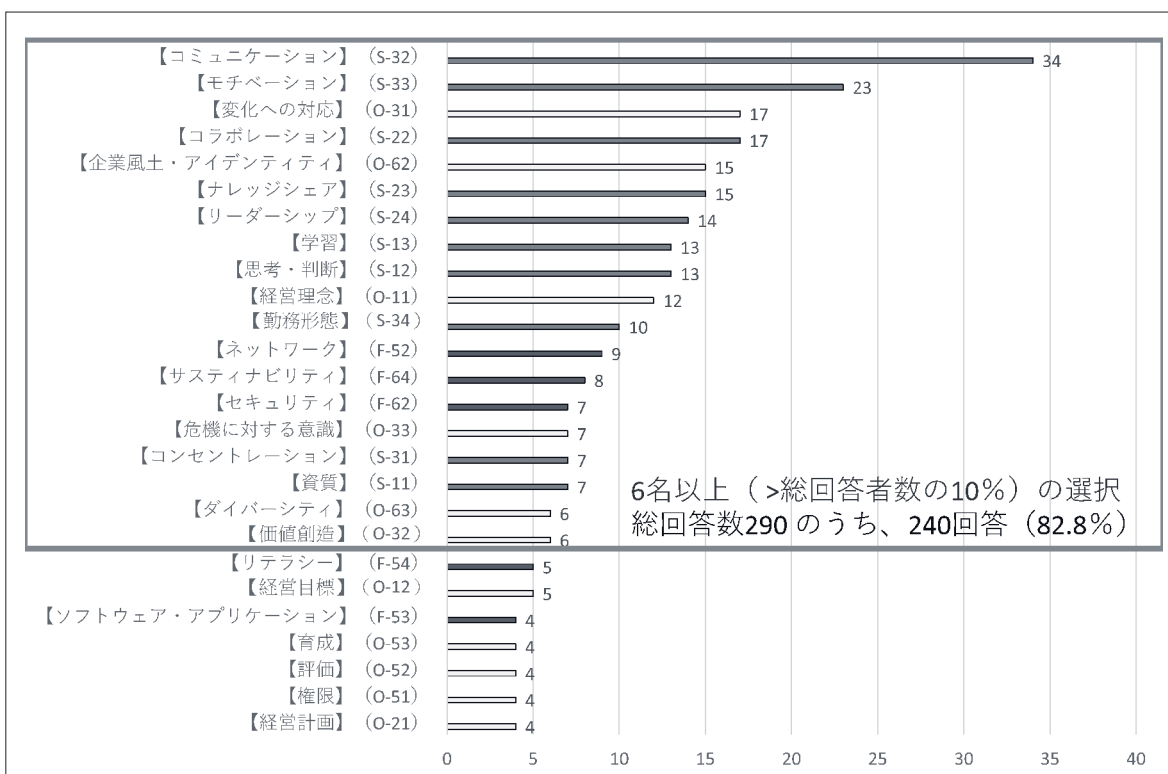
前述したアンケート調査は、コロナ禍初期におけるインハウスのファシリティマネジャーが対象であり、緊急事態宣言下の複数社の状況を概観したものである。最重要5項目に挙げられたファシリティに偏りがあること、ユーザーによる回答ではないことから、コロナ禍から1年以上が経過した2021年4月に、クリエイティブオフィスのベンチマークであるA社に協力をいただきSOFのアンケート調査を実施した。回答者は273人、回収率は42.7%であった。A社は非製造業で、東京都心の周辺地域に近年本社移転を行った。ABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）の考えを導入し従業員の知的生

産性を高めるワークプレイスを構築している。新しいビルディングの実験としてオフィスは快適性と省エネルギーの両立が実現されている。

2020年の調査と同様に、SOFの最重要5項目を挙げてもらったところ、コミュニケーション、ほうれんそう、モチベーション、思考・判断の4項目が回答率30%を超える重要項目として認識されていた。これらはすべてS=ワークスタイルである。ファシリティで上位に挙げられた項目は、立地（利便性）とハードウェアであった。

だが、知的生産性に関する項目の最重要ということでSが上位にあがるのは当たり前であり、当部会が調査研究の焦点としているのは、行動（ワークスタイル）と環境（ファシリティ）の相互作用である。

SOFの50項目を重要度と達成度のクロス表でみると、A社はファシリティの達成度が総じて高いことがわかる。逆にワークスタイルは重要度が高いものの達成度が低い（図表2）。これはファシリティの質を高めるオフィス移転を実施した際に起こりやすい現象である。ユーザーにとって知的生産性は働き方やソフトの部分で向上されるものであり、環境は副次的なものでしかない。他方、ファシリティ



図表1 ファシリティマネジャーによるSOFモデルの最重要項目（コロナ禍アンケート）

の満足度が高まるとモチベーションが高まり、オープンでカジュアルな声かけがしやすいオフィスであればコミュニケーションが生まれやすくなる。

4. データを活用したワークプレイス改革

部会ではこのようなデータを複数社、そして定期的に取得しながら、SOFの相互作用等の分析、研究を進めている。同時に、これらのデータ分析を活用して、ファシリティの改善計画やワークスタイル改革へと展開するためのディスカッションを行っている。実際にA社で実施したディスカッションでは、職種別の分析も行い、ワークスタイルの特性によって望ましい環境にも違いがあることがわかった。また、他社との比較をすることで、自社の特徴やファシリティの戦略立案におけるヒントが得られることも、実際にディスカッションに参加したA社社員のヒアリングで確認ができた。

コロナを契機に急速に進む働き方のデジタル化と本質的なワーク・トランスフォーメーションは、明らかに今後のワークプレイスに影響を及ぼしつつある。先にも述べたように、リアルとデジタルのハイブリッド化は各社の戦略によって、その重点の置き方や組合せ方は変わる。ファシリティマネジャーが複雑で進化し続けるワークプレイスをマネジメントするためには、ケーススタディ

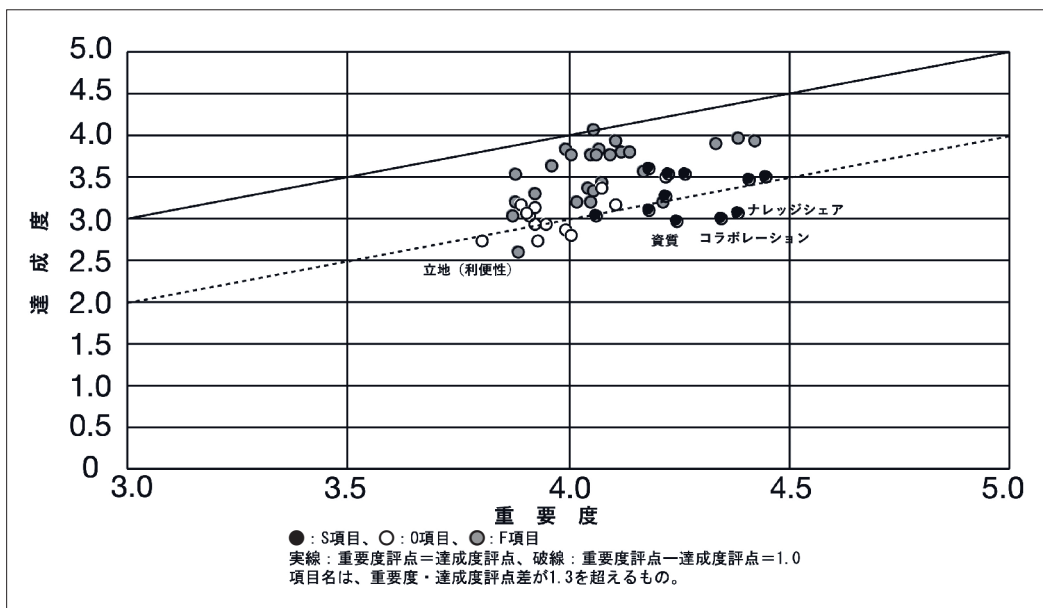
だけではなく、よりリアルなデータによる分析、考えるためのフレームワーク、情報交換の場などが必要となる。

FMのPDCAサイクルは、財務・供給・品質の観点で評価、改善していくことが重要である。財務と供給は数字で表せるが、品質を数字で表すことは難しい。中でも知的生産性を定量的に表すことはファシリティとの紐づけにおいては困難とされてきた。だが、位置情報や生体情報など、さまざまなセンシングが可能となり、ワーカーの自律性・主体性・選択性をベースとした知価社会（知識が新たな価値を生み出す社会）へと向かうなか、新しいマネジメントの方法を考えていくことは急務である。

ファシリティマネジメント以外の経営学や社会学では、行動データを人と組織のパフォーマンス向上に活かす研究が進められている。さらに、情報空間と物理空間における人と組織のふるまいに関する研究にも注目している。当部会ではこれらの先行研究も参考にしながら、ファシリティマネジメントの現場で有効な情報発信、ツール提供を今後も継続していく予定である。◀

参考文献

- 「SOFモデル」によるワークプレイスの知的生産性に関する意識調査・2020
第21回オフィス学会 齋藤ほか
- 知的生産性を軸とした評価モデル「SOF」を用いた企業のワークプレイス評価
第22回オフィス学会 齋藤ほか



図表2 A社のSOF項目の重要度・達成度の散布図