

連載
ワークプレイス コンサルティングの現場から

第1回 [何故か不人気のワークプレイスコンサルティング]

DOUMA 代表 小澤 清彦

はじめに

オフィスのプランニングやデザインが、多少なりとも業績に影響があるということは、本誌の読者にとっては周知のことだと思う。業務環境が社員の満足度や生産性に影響するという発想も然りである。情報、コラボレーション、イノベーションなどが決定的な意味を持つナレッジワーカーの時代にあっては、オフィスにかかるコストを節約しても社員相互の交流を阻害する結果をもたらすならば、業績への悪影響から会社の危機を招くことにもなりかねない。ほとんどの会社で、ファシリティコストは給料に次ぐ大きな支出であることを考えれば、経営のトップから始まって、ファシリティ、不動産、総務、人事などすべてのマネージャーは現実のワークプレイスがどのような生き物であるかを理解すべきである。こうした主張は、すでにある程度の市民権を得ている。では、何故これほどまで市場環境や働き方が変化している中で、オフィスの変化は緩慢なのだろうか。

すべては
四半世紀前に達成されていた

1988年に竣工したデジタル・イクイップメント・コーポレーション

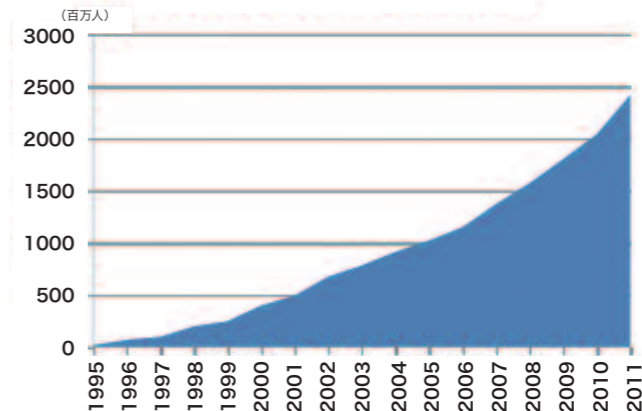
ン(DEC)のフィンランドオフィスを見ていただきたい(写真)。ドットコムビジネスのコンセプトが浮上してくる遙か10年ほど前に、腰掛け式のブランコ、革張りのリクライニングチェア、装飾された噴水から聞こえる水しぶきの音、鮮やかに装飾された壁画、観葉植物、無償で提供される食事などが、業界内外の先端企業における会社の概念を再定義した。その原動力は最新の流行に乗り遅れまいとする皮相的なものではない。

ワークスタイルに目を向ければ、一部フリーアドレスが採用され、オフィスのどこでも使えるコードレス電話を導入し、集中室、電話

室、会議室などへのアクセスを容易にすることで、アクティビティに応じた場を自由に選んで働くことを可能にした。その他のアメニティには、社員やお客様用のサウナまである。固定席にしないオフィスエリアを一部導入することで、全体としての必要スペースが削減され、ファシリティコストは約

30%節約された。しかも、このオフィススペースの25%は、従来であればリラックスやリクリエーションの場として分類される機能に使われている。このオフィスがもたらした売上や、業績に与える影響は期待を上回り、生産性は30%向上、優秀な人材はこの企業で働くことを希望した。

世界のインターネット人口推移
世界人口の3分の1がネットにつながっている



IT環境とオフィス環境
: 25年の変化

さて、この斬新なオフィスが完成したのが、今から25年も前であるという事実は、大いに考えさせるものがある。何故なら、現状ではまだほとんどの企業で、DECのフィンランドオフィスで実現されたような、オフィスの恩恵を受用するには至っていないからだ。我々がよく知るように、90年代初期のIT分野を中心とする突然の技術革新を含むこの25年間は、それまでの人類の歴史すべてと比較しても遜色ないほどの大きな変化があった。すでに3年前にインターネット人口は世界人口の30%を超えており、2005年の1年間につくられた情報は過去5000年の人類の歴史で生み出された累計情報よりも多いという分析もある。

今日、ITのインフラは、働く場所の選択肢を著しく拡大させている。その進化の軌跡を考えれば、オフィス環境はより広範囲に変貌してしかるべきだ。にもかかわらず、こうした変化を受容した新しいオフィスのカタチは、未だに比較的小数の一握りの企業に限られてい

る。DECのオフィスは、人々にいつ、どこで、どのように働くかについて、いくつもの選択肢を与えることの価値を、認識し奨励する考え方に基づいた高度に多様な場であった。

このワークスペースは、より少ない資源で、より多くの達成を首尾よく実現し、成功を収めたと言える。しかし、ほとんどの会社が一時的な熱狂や流行の範疇を越えて、新しいワークスペースデザインの戦略を、自分たちのビジネスの隅々にまで浸透させることをしなかった。未だに「フレキシブルな」業務活動のためという名目を掲げつつも、実質はコスト削減を目的とする、退屈で画一的なグレートオフィスの大勢を占めている。

では、オフィスを経営戦略上の効果的なツールとして活用するにはどうすべきか。ワーカーのモチベーションを高め、より創造性を刺激し、コミュニケーションを活性化するという課題を見据えた時、オフィス環境の重要性が今後さらに増していくことは疑いの余地がない。そのためのオフィスストラテジーについて、そのほとんどのソリューションが既に90年代に示されていた。この25年間のオフィ

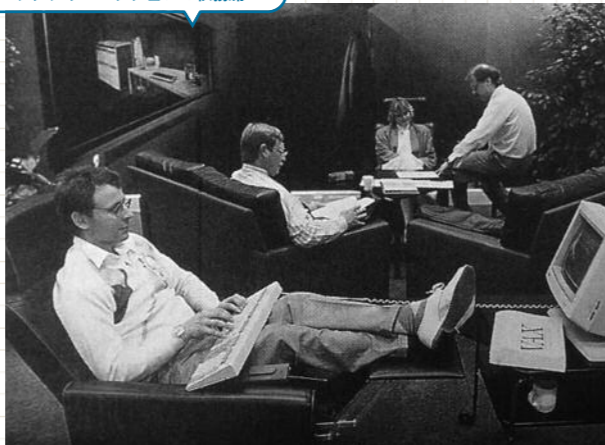
多様なオープンミーティング



ブランコで打ち合わせ



リクライニングチェアの執務席



壁にはコードレスホンの充電器が並ぶ



デジタル・イクイップメント・コーポレーション(DEC)
1988年竣工のフィンランドオフィス

成功事例模倣型のオフィスづくりの過ち

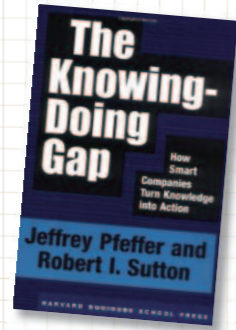
スとITの進化を比較するとき、ウサギとカメの寓話が思い出される。コードレスホンが最新技術であった時代に今日でも充分通用するオフィス戦略が示された。それにも関わらず、最初はカメの歩みだったITは、あつと言う間にオフィスを置いてきぼりにするほど進化した。

知識と行動のギャップ

ひとつのビジネスモデルが、未来永劫の成功を約束するというケースは存在しない。それだけは確実な不確実性の時代にあって、企業の変革は必須の課題となっている。そして、多くの研究者が、企業変革の試みが失敗する原因を考察してきた。そこから導かれた知見のひとつに、問題は知識と行動のギャップに存在するという指摘がある。オフィスの変革についても、この考察は当てはまると思われる。

すでに見てきたように、オフィスの斬新なソリューションが飛躍的な業績向上を生んだ事例は、四半世紀前から情報として知られていた。しかし、それを自らのオフィス戦略として実践することは一般化していない。真にオフィスの創造を実践するためには、単に成功した事例を知り、その表層を真似るだけでは不十分である。組織行動論の世界的権威であるスタンフォード大学のジェフリー・フェラーとロバート・サットンはその著書「The Knowing-Doing Gap」(写真)のなかで、知識と

行動のギャップを埋めるガイドラインとして最初に次のような指標をあげている。



『哲学が重要、Howの前にWhyを問え』オフィスづくりのWhyとは、その企業のビジョンに他ならない。

オフィスを 企業文化から考察すること

通常、オフィスが紹介される時には、最終形としてのデザインやデスクレイアウトに関心が集まりやすい。しかし、そこへ至るプロセスや背景となる組織文化への考察が、オフィスづくりと開設後の活用の成否を決めるといっても過言ではない。従って、ワークプレイスのコンサルティングは、オフィスの機能を検討する以前に、企業文化やワーカーの意識や行動様式を把握することから始まる。企業文化、意識、行動様式に共通するのは、いずれも無形資産であるという点である。カタチの無いものを把握すること。そして、そこからあるべき行動を構想し、オフィス変革へとつなげるメソッド。この欠如が、25年間オフィス環境の

緩慢な変化を放置する原因であったと考えている。

企業文化の目指す方向性、どのような価値観を企業として大切にしたいのか。そうした視点からオフィス環境を見直すというプロセスを抜きに、いきなり他社で成功したソリューションを持ち込むことは、効果がないばかりか無謀でもある。フリーアドレスやオープンオフィスなどの施策の失敗事例を挙げて、そのソリューションが間違っているというのでは、あまりに早計すぎる。しかし、そうした判断がオフィス変革の芽を摘んでいるというケースは意外に多い(最近のオープンオフィスは、むしろコミュニケーションの質を落とすといった議論など)。

当然のことながら、単一のワークプレイスのソリューションが、完璧であることはない。会計事務所、製薬会社、銀行など、何百もの他の業種は多岐に渡るプレッシャーに直面しており、多様なソリューションが求められている。企業の中でも会計、人事、マーケティングの担当者は間接部門とはいえ、みんな同じ型の人間ではない。今日ほとんどのオフィスでは、すべての種類の人々を同じ業務環境に押し込め、身を入れて仕事をするように告げている。これは、軍隊のように規律と画一性を重視する目的が明白な組織であればうまくいくだろう。しかし、高度に予測不能なビジネス環境に対応するためには、ワークステーションからオフ



【facebook】 娯楽空間とオフィスの融合



【Google】のスイスオフィス
ブランコでの執務

イス全体の構成に至るまで、ワークスタイルやワークスペースの多様性から生まれる多面的なソリューションによって、企業のパフォーマンスを向上させなければならない。こうした多様性は、今日ほとんどの企業で、ワークスペース戦略の基本となっている標準化と画一的なプランニングに逆行する。

これからのオフィスづくりに関わる人々は、ワークスペースの多

面的ソリューションが、生物学で論じられている生物多様性の価値に呼応しているという認識を持つべきである。種の存続や生態学的システムに対する最大の脅威は、豊かで多様な遺伝子プールの不在であり、企業という種の存続においても同様のことが言えるのだ。

複雑な組織の生態と、微妙な組織的現象の多様性との間に、単純で直接的かつ正確な関係性を示すことは困難ではある。しかし、適切



にプログラミングデザインされたスペースは社員に活力を与え、モラルの向上と社会的関係や交流パターンに好ましい影響を与える。ワークスペースへの投資をファシリティではなく、組織に対するものであると捉え、企業変革の契機とする会社が増えていくことを、期待しながら、これからの連載で効果的なワークスペースの根底にある価値観や原則や論理を紹介していきたいと思う。

小澤清彦 (おざわきよひこ)



ハーバード大学大学院設計学修士、早稲田大学理工学部建築学科大学院修士、早稲田大学理工学部建築学科卒。
ドウマ(株)代表取締役社長
一級建築士、認定ファシリティマネジャー

100件以上の外資系および日本企業のオフィス企画、インテリア設計に従事した経験と世界的建築家シーザー・ペリヤレンゾ・ピアーノとのプロジェクト経験を合わせ持つ。綿密なサーベイに基づくプログラミングとデザインに対する深い洞察を含むワークプレイスコンサルティングにより企業に変革をもたらすオフィスづくりを提唱している。