

連載
ワークプレイス **コンサルティングの現場から**

第3回 [企業ポテンシャルを最大限顕在化させるオフィスとは]

DOUMA 代表 小澤 清彦

ワークプレイスという生態システム

前回、ワークプレイスの変革によって取り組むべき課題が、職場環境における不安定性の増大や組織の戦略的ゴール達成など多岐に渡ることを解説し、その解決は単純な観点では実現できないことを述べた。

では、どのような観点でワークプレイスの抱える多様で複雑な課題を解決すべきなのだろうか。ここで重要なのは、ワークスペースについて特定のソリューションを推奨することではなく、将来に渡りワークスペースの成否を左右する基本的ワークプレイスの生態システムを開示することである。ワークプレイスの形成に協力する責任のある社内リーダー達は、財務、人事、マーケティング、不動産、そしてファシリティーマネジメントなど組織のあらゆる部門のあらゆる階層にいる。彼らがビジョンを共有しつつそれぞれの課題にソリューションを見出すには、ひとつの解決策が別の問題を引き起こすようなやり方では不可能である。一般に生態システムは、システムを構成する個別の要素が全体最適に調和しつつ個別の目的を達成するという自然界の英知を示唆して

いる。私がワークプレイスの生態システムと呼ぶものは、こうした英知を意味している。

意識するしないにかかわらず、ワークプレイスとは、論理だけでなく、熱意、想像力、そして恐れや不安などの産物であり、ワークプレイスのデザインは、企業の価値観を望む以上の明晰さで表現してしまう。それは、会社のミッションステートメントや企業の価値観といった言葉で表現されたものとは裏腹に、より本音に近いことが多い。適切な生態システムを包含したワークプレイスは、最も雄弁に企業の価値観を表現する。その表現が究極にまで高まったオフィスは企業のポテンシャルを最大限顕在化させる器となるだろう。

意図したメッセージが表現されたオフィス

ワークプレイスを見かけで判断することはできない。それは、常に思い通り、期待通りに機能するともかぎらない。しかし、意図するしないに関わらずオフィスで目に付くモノは環境的なメッセージを発信しているもの事実だ。「社員を大切にする」というモットーを掲げる会社は多いが、粗末で薄汚い休憩室やどれも同じワークステ

ーションで埋め尽くされた無機質で画一的な巨大オフィスフロアーによって、無意識に全く逆のメッセージを発信しているオフィスは珍しくない。一方、意図したメッセージとしてオフィスに企業の価値観が表現されるならば、そこには適切な生態システムが息づいている。それは多様な課題に解決をもたらす「場」を形成する。

志を持つこと

オフィスで長時間椅子に座り続けることによる慢性疾患の影響が話題になっているものの、一般的に今のオフィスが我々の日常的健康を損なうほど過酷なことはなく、オフィスワークを行う場所が危険を感じさせることなど皆無である。しかし、オフィス環境が、より活力を与えてくれることもまれである。一般的には、オフィスは我々をひどく退屈させる。個人としても組織としても、我々は、こんな不毛なオフィスに満足する必要はない。なぜなら、我々の知るオフィスを継承する必要などなく、当然作り直すことができるからだ。想像力を持って、仕事とワーカーの生態に根ざしたデザインを行うことで、単に危害を与えない以上の場所をつくることのできる。そ

の第一歩として我々は志を抱かなければならない。オフィスとは今も昔もこういうものであるという固定観念がオフィス変革の最大の障害となる。

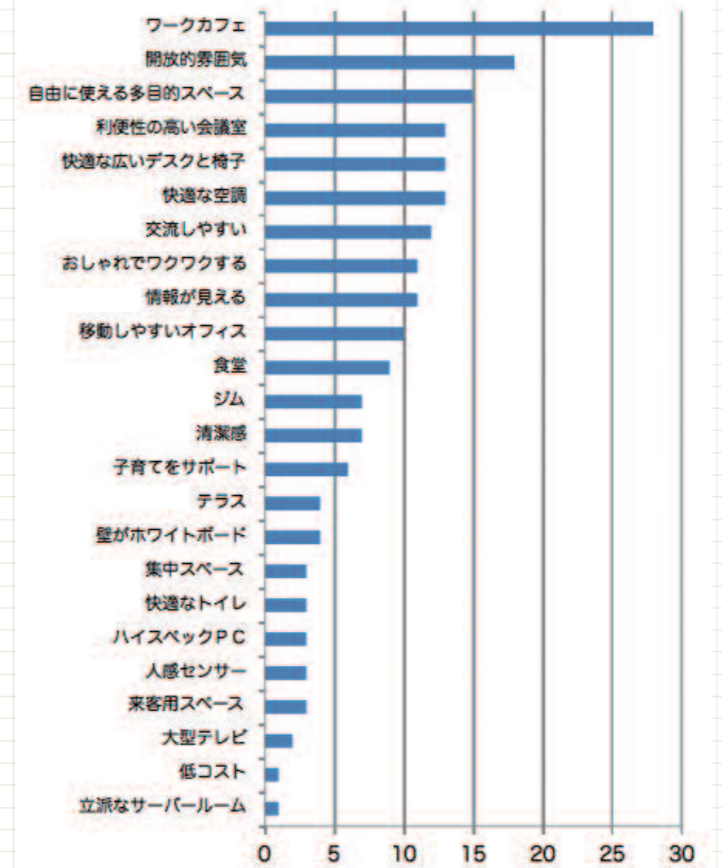
働く場が健康的な生態システムの一部であることは最低条件である。そこでは個人、チーム、組織が、単に生き延び生産的であるだけでなく、快活に働いていなければならない。私がコンサルティングを行う時には、先ず、理想のオフィスについてのブレインストーミングをする機会を持つことにしている。こうしたセッションを行う理由は、具体的なオフィス環境のアイデアを得ると同時に、オフィスへの志を共有することである。自由に発想することを許されたアイデアは毎回多岐に渡り、堰を切ったように出てくる場合が多い。(図表1) それらは業務に直接関係する機能だけでなく、生活の場としてのオフィスを豊かにするアイデアも含まれる。この事実は、どんなに素晴らしい機能が提供されても、それ以上の何かを働く場に求めている証拠である。

不均衡を変革のチカラに

オフィスの変革を実現するには社員の志と同時に、今日の会社組

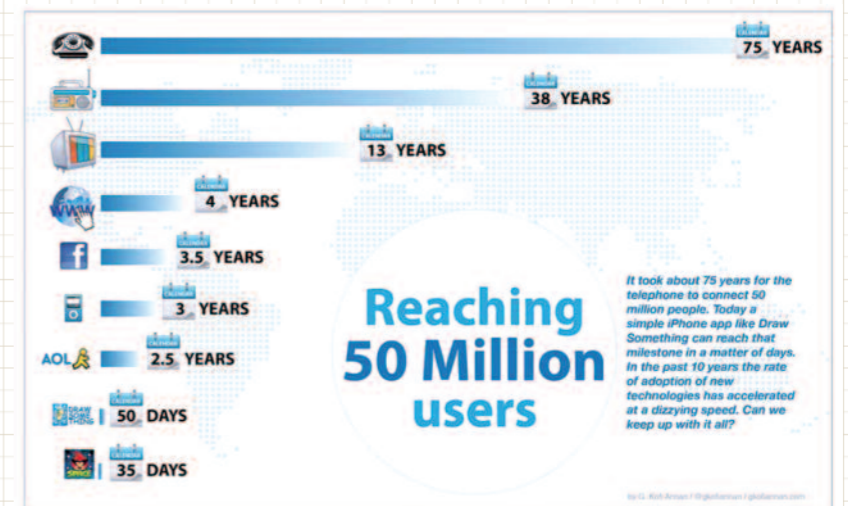
図表1

【理想のオフィスに求めるものについてのコメント集計事例】



図表2

【5000万人をネットワークするまでの時間比較】



【インテル白書】ナレッジワークの未来 (2012) より

写真1：
フランク・ダフィー



英国の建築家、DEGWの創設者
オフィスデザインやワークプレ
イス戦略の世界的権威。

織をとりまく状況を理解する必要
がある。最先端の情報技術は我々
の生活を日々変化させ、不均衡へ
と導く巨大な力となって押し寄せ
ている。電信の発明から、20世紀
初頭の電話の発明に至り、遠距離
コミュニケーションの能力は飛躍
的に加速された。5000万人をネッ
トワークするまでの時間を見てみ
ると、電話では75年かかったが、
iPhoneの某ゲームソフトは35日し
かかからなかった。(p33. 図表
2) 携帯電話、タブレットPC、イ
ンターネットは時間と空間のバリ

アーを排除したかに見える。我々
はどこでも簡単に驚異的な情報に
アクセスでき、働くことができる
のだ。働く場を計画し、デザイン
し、管理するには、我々が実際に
どう働いているかという、その実
態をつかまなければならない。

DEGWの創設者でありオフィス
デザインやワークプレイス戦略の
世界的権威フランク・ダフィー
(写真1)は組織理論のルネッサ
ンスにも関わらず、「圧倒的多数
のオフィスビルは、オフィスデザ
インが始まった当初のままの状態
である」と指摘している。大方の
オフィスではワークスタイルの変
化と物理的環境のギャップが生み
出す捻じれは未だ顕在化しておら
ず、大規模な地殻変動を生む潜在
的なエネルギーとして開放される
のを待ちわびている。

**なぜ、ワークプレイスの変化は
こうも遅いのか？**

フランク・ダフィーは、ワーク

プレイスの計画、デザイン、管理
についての変化が遅い理由は、大
方の管理職がいまだに次の事柄を
信じているからだと指摘している。

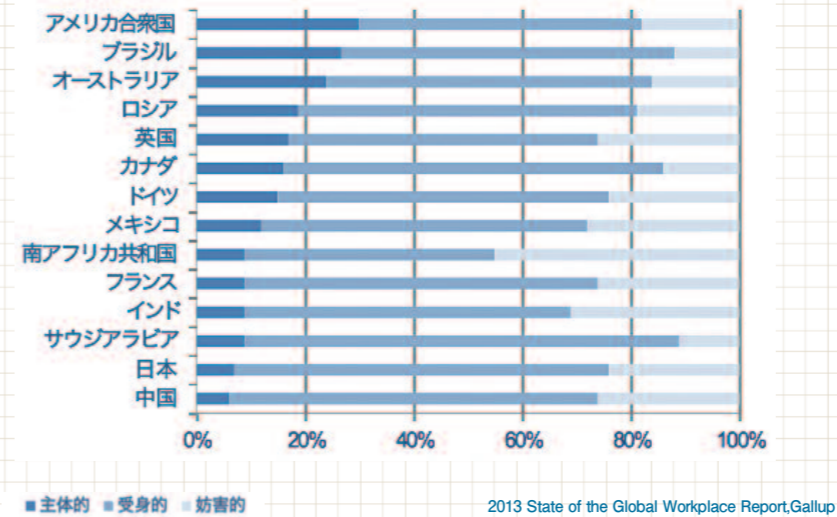
- ワーカーは常に見張られていな
なければならない
- 組織の地位はより大きなスペー
スとより良い家具で示されなけ
ればならない
- 部署やオフィス機能は分割して
配置されなければならない
- ある程度独占的に情報の流れは
コントロールされなければならない
- 「職場にいないこと」の方が、「職
場にいないこと」よりも良いこ
とだ
- 家庭と仕事は相容れないもので
あり、通勤は人間にとって自然
なことである

我々は21世紀に生きているが、
多くの会社組織は仕事とワークプ
レイスに関して19世紀的思考方を
踏襲している。テクノロジーおよ



写真2：19世紀の工場。
今日まで続くオフィスの原風景

図表3 【各国オフィスワーカーの仕事への取り組み姿勢】



び家庭・仕事・社会に対する姿勢
の劇的変化にもかかわらず、これ
ら古い暗黙の価値観は組織内で展
開される出来事の背後で見え隠れ
している。

以下のダフィーの洞察は未だに
ほとんどのオフィスに当てはまる。

インターネットの時代、知識社
会の曙を迎えている現在、全ての
社員が週に5日間、9時から5時ま
でじっとデスクに座って働くこと
を前提としたオフィスに満足して
いることは奇妙なことである。こ
のオフィスのモデルは工場なのだ。
作業長は、文盲に近い労働者をは
た織りや旋盤で動かせるために時
間厳守を徹底させなければならな
かった。ベルが鳴れば作業開始の
合図。サイレンでその日の作業は
終了。…規則に縛られた解決策を

次々と繰り出すのが、オフィスデ
ザインの規範となっていった。
(写真2)

19世紀的思考方を持った組織の
リーダー達が、より健康的で魅力
的かつ起動的な働き方への進化を
鈍らせてきたことは事実だが、現
代の情報コミュニケーション技術
の可能性と人々が技術を受け入れ
るキャパシティにもミスマッチ
が存在し、業務効率の向上をもた
らず変化といかなる変化にも露骨
に抵抗しようとする心情にも衝突
が見られる。

2013年にギャラップが発表した
ワークプレイスの現状報告による
と、仕事に打ち込んでいない従業
員と意図的に仕事を妨げている従
業員の数を合計すると世界の先進
国14カ国の平均は87%になるそう

だ。さらに国別の統計でみると、日
本は93%と最低の部類である。ギャ
ラップの調査で仕事に打ち込んで
いる社員とは次のような創造的なワ
ーカーであると定義されている。
(図表3)

「企業の成長と収益を実現するため、
新しい製品やサービスを生み出し、
新しいアイデアを創造し、新規顧客
を開拓し、イノベーションを起こ
す熱意ある前向きな社員」

このレポートは生産的に働く能力
を根本的に過小評価してしまったこ
とによりどんな失敗をしたのかを明
らかにしていると同時に、求められる
人材を活かすワークプレイスを創
造することの可能性と緊急性を示唆
していると思われる。アメリカ合衆
国の仕事に打ち込んでいる社員の割
合は日本の4倍以上なのだ。

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。
ドゥマ(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
イス企画、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・ペリヤレンツ・ピ
ア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。