

組織に変革をもたらす場合、先ず必要なのは情報の壁を壊すことだと言われているが、その次は、その情報を他人ごととして受け止めてしまう壁を壊すが必要になる。現場で求められているのは、如何に主体的に受け止める社員を増やすかという課題の解決である。

5. 本当の社員満足を考える

人を中心に据え、最大限その資質を活かすためには、社員の生産性とロイヤルティの向上が必須である。主体的にコミットする社員は仕事への満足度が高い。逆に社員満足の向上は主体性を向上させ、あるべき行動パターンの実践を促す。サービスプロフィットチェーンのチャート⁴⁾(図8)から、社員満足から顧客満足へ、その結果としての収益の向上という因果関係は明らかだ。従って、社員の主体性を引き出すためのオフィスづくりは、本当の社員満足とは何かについて応える必要がある。それは、仕事を通じて実感する満足感への根源的なニーズに応える場づくりを目指すものでなければならない。

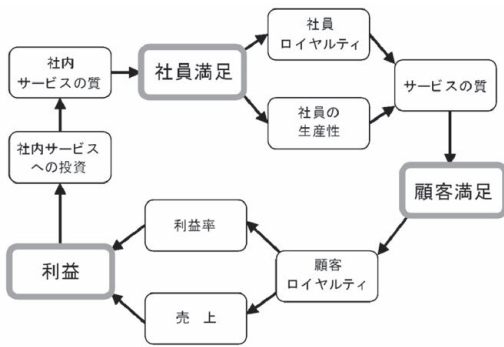


図8 サービスプロフィットチェーン

マズローは人間の欲求の最高のものは自己実現であると提唱している。自分とは何者なのかという命題への答えを、人生という舞台上で表現しきることができたならば、これに勝る満足はない。そして、費やされる時間の割合からも人生の舞台の大半は、職場つまりワークプレイスである。

マズローの欲求5段階説の実証的研究を踏まえ、それを修正・整理して、人間の欲求を3つに集約したアルダファアのERG理論がある。3つの欲求は、以下の通り。

- ① 生存欲求 (E: existence) : 物質的・生理的な欲求のすべて。飢え、賃金、労働条件等に対する欲求。
- ② 関係欲求 (R: relatedness) : 自分に重要な人々との関係を良好に保ちたいという欲求。
- ③ 成長欲求 (G: growth) : 自分の環境に創造的・生産的な影響を与えようとする欲求。

これらの欲求をもとに、オフィス環境を考察することにより、本質的な社員満足に寄与するワークプレイスが実現すると考えられる。(図9)

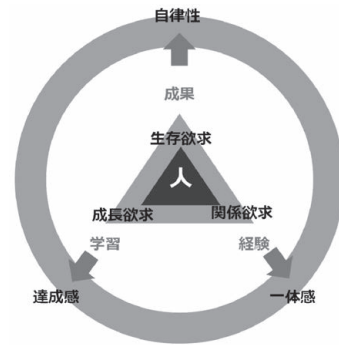


図9 社員満足とオフィス環境

一つ目の生存欲求を満足させるという点をオフィス環境で考察すると、安全や精神的肉体的健康というベーシックなものから、働くためのツールが整っており、それらを自由かつ快適に使いこなせること、さらに、働く場や働く時間を選択できるというワーカーの自律性が約束された環境までも含むと捉えることができるだろう。創造的業務においては特に、ストレスのない環境に身を置き、自己裁量で働く自由を与えられた時、ベストパフォーマンスが発揮される。自らの実力を発揮することに障害のない職場であることは、ワーカーの生存に結びつくキャリアプランにとっても重要な要素であることは間違いない。

二つ目の関係欲求を満足させるという点をオフィス環境で考察すると、同僚や上司を含む集団の中で自らの役割を認識し貢献する喜びを実感する場の創造になる。一般的に帰属意識が醸成されるのは、予定された会議の場ではなく、即興の打ち合わせや仕事以外での会話等非公式なコミュニケーションであると言われている。このような一体感が生まれやすい交流エリアの存在は、関係欲求の満足には非常に重要である。最近の統計で、若い世代ほど帰属意識は希薄になっていることが指摘されている。現場でコンサルティングをしている感覚からも同様の傾向を感じるが、帰属意識の高いワーカーの割合と業績には顕著な相関関係がある。これからの世代に帰属意識を持たせるオフィス環境の創造は急務である。例えば、社内での合意形成をどのように進めたら不要な抵抗を回避できるか、最も正確な情報を得るには誰にコンタクトすべきか、業務に必要なツールを使いこなすための明文化されていないコツ、ある種の顧客への最善のアプローチ等、これらは、非公式の仕事仲間のコミュニティーを通じて学習されるからだ。組織の構成員の帰属意識が高まれば、より高度な知的生産性が期待できる。社内の情報交換は自動的におこるわけではなく、ある種の「仲間意識」が動機になっているからだ。また、会社の中には様々なコミュニティーが存在する。公式/非公式という観点でみると、事業部、本部、部課等は会社組織の枠によって再編で恒久的に維持される人の集まりで、そこから生まれる仲間意識は公式のコミュニティーを

形成すると言える。プロジェクトチームも会社組織だが、プロジェクトの完了により解消され、存続期間は数か月から数年と様々であり、プロジェクトの目標に向けた共同体意識が芽生えやすい。一方、非公式のコミュニティには実践的コミュニティと同好会コミュニティがある。実践的なコミュニティは専門領域や事業にコミットする人々が、プロとしての自己実現や能力開発という目的により交流することで形成される同志のネットワークとも言うべきものだ。同好会コミュニティは直接仕事に関係しない集まりで、クラブ活動等を指すが、さまざまな情報獲得のためのチャンネルとして機能する。(図 10) この中で、特に実践的コミュニティが重要である。そこで起こる暗黙の学習は、官僚的ルールやプログラムといったマニュアル的なものではなく、個人的な信頼によって行なわれ、この信頼は、本人の意図や性格について明確な判断ができる程に相手を良く知ることから生まれる。各個人は、いったん所属するグループの仲間から信頼されれば、業務を首尾よく行うための必須情報へたどり着くことがよりスピーディになるだけでなく、自らの成長も加速させる機会を得るのだ。従って、関係欲求の満足は、生産性の向上を目指す企業にとって最重要課題のひとつである。

	目的	メンバー	期間
実践的コミュニティ	知識の創造 個人の能力開発	専門領域や事業に コミットする人	長期間
事業部、本部、部	製品やサービスの提供	マネジャーの部下全員	恒久的 (次の組織再編まで)
部、課	個別業務の推進	マネジャーにより配属 された人	恒久的 (業務終了まで)
プロジェクトチーム	タイムリーな 特定の職務の遂行	職務に直接的に役割を 果たす人	決められた 終了時点まで
同好会コミュニティ	情報を得る	関心を持つ人が自発的 に参加	特定のトピックの 寿命とともに

図 10 社内存在する公式、非公式の組織

三つ目の成長欲求は、関係欲求と深く結びついている。人は実社会での仕事を通じて成長するからだ。重要な学びは経験から得られる知恵の部分であり、通常の座学では得ることは難しい。つまり、学習は仕事に対する抽象的な知識からではなく、真の知識が形成される現場の業務や非公式のコミュニティへの参加によってもたらされるのだ。一方通行の知識の獲得だけであれば、講師によるセミナーはパソコンのeラーニングよりも効果が低いという統計もある。オフィスでの学習と経験を豊かにするのは職場に存在する知識のネットワークともいえる実践コミュニティ (Community of practice) の醸成をサポートする場である。これは、カリフォルニア大学パークレー校の教育学教授ジーン・レイヴとパロ・アルト学習研究所研究員エティエンヌ・ウェンガーが「状況に埋め込まれた学習」で提唱した正統的周辺参加 (Legitimate

Peripheral Participation) の過程を促進する場と言い換えることができる。正統的周辺参加においては、「学習」は「知識の伝搬」ではなく、学習者は、実践者の共同体に参加するという社会文化的実践を通じて知識や技能を習得する。「周辺参加」とは、最初は周縁的な分担であった新参者が、学習の進展とともに、徐々に中核部を担当する過程を示唆している。それは、やがて互いの専門スキルをリスペクトし交流することにより新たな知恵を生み出すという営みをも誘発させるのだ。⁵⁾

6. 自律性を与えるワークプレイス

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全てのオフィスにとって完璧であることはない。業務の多様化が進んだ今日、ひとつの空間的ソリューションがすべての業務行動を網羅するというオフィスの作り方には限界がある。しかしながら、現在でもほとんどのオフィスはアクティビティに応じた場を十分に提供できていない。多少のバリエーションはあったとしても、いまだに業務内容の異なる人々を同じ業務環境に押し込めて身を入れて仕事することを促しているのが現状だ。働く場所や時間について選択の自由が奪われている。

ここで、執務エリアでの行動の多様性を振り返ってみよう。次のようなアクティビティが日常的に行われているはずだ。
 a. 議論 b. 創造的チームワーク c. 分担された作業の実践
 d. 緊急の打合せ e. 会議前後の行動 f. 伝達会議 g. 軽い会話
 h. 事務処理 i. 個人の創造的行動 j. 沈黙思考 etc.

以上の行動は個々に特性を持ち、それに相応しい場も自ら異なる。従ってオフィスには多様な場の選択肢が必要であり、それらを効果的に配置し、ワーカーに個々の業務に最適な環境を提供することで、選択の自由という自律性を与えることが重要だ。それは、また仕事のスピードとクオリティの向上をもたらす。(図 11)

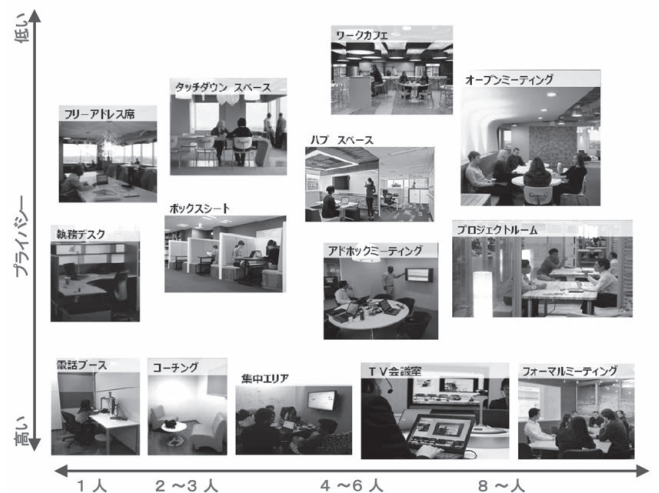


図 11 オフィスに存在する多様な場

7. バーチャルとリアルのハイブリッド

多様な場の選択肢には、物理的場だけでなく、バーチャルな場も存在する。オフィス空間を働く場所の近接性、フェイスツーフェイスの頻度、ICTテクノロジーのレベルという3つの軸で考察すると、常に対面してコミュニケーションを行うトラディショナルな空間と物理的に会うことが全くない純粋にバーチャルな空間とそれらが複合したハイブリッドな空間が存在し、それぞれの空間で交流される情報の質には適性がある。⁶⁾ (図12)

単純化すれば、形式知が最も効率的かつ有効に活用されるのは、バーチャルな空間である。そこでは形式知が、瞬時に共有され、必要な情報へのアクセスも容易である。一方、トラディショナルな空間では暗黙知が共有されやすい。自律したワーカーにとって、こうした特徴を踏まえたICT活用の選択肢も用意される必要がある。

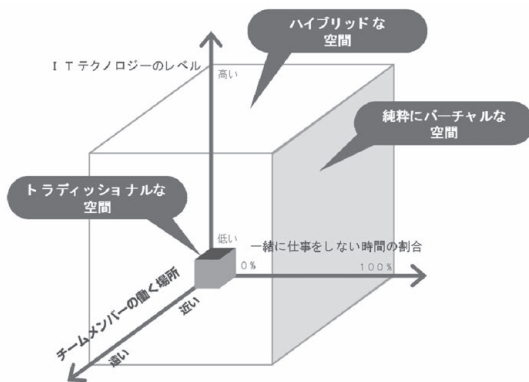


図12 物理的空間とバーチャルな空間のダイアグラム

8. 一体感を生み出すワークプレイス

生産的なワークプロセスにおける社会的側面やそれを支える知識のネットワークの重要性は今後ますます増大すると考えられる。常にフルタイムで週5日の在宅勤務を希望する人はそれ程多くない。私たちが週に何度かオフィスに行きたいと願うのは、そこに特別な機器があるからでも十分なスペースが自宅にないからでもなく、オフィスの賑わい、同僚との交流を求めるからだ。社員同士の満足いく社会的な交流はコラボレーションやチーム活動の基盤であるだけでなく、毎朝会社に来る主要な理由にもなっている。それは、信頼を築く機会、暗黙の学びや経験知の伝達、明確な方向性の確認、進行中のプロジェクトの適切なフィードバック、理論ではなく実践的に組織の働きを知るチャンスを提供する。人は交流の契機を求めている。

交流の契機を与え続ける場の構築には、部門間のテリトリー意識の排除とそれを顕在化させたゾーニングが必要になる。図13はその考え方を示すコンセプト的なダイアグラムで、従来のオフィスに見られる執務デスクとサーキュレー

ション（廊下、通路等）の明確な分離を無くし、サーキュレーションも執務の場、交流の場として取り込む考え方を示している。これにより従来よりもスペース効率は向上し、しかも創造性を刺激するレイアウトの自由度も高まる。(図13)

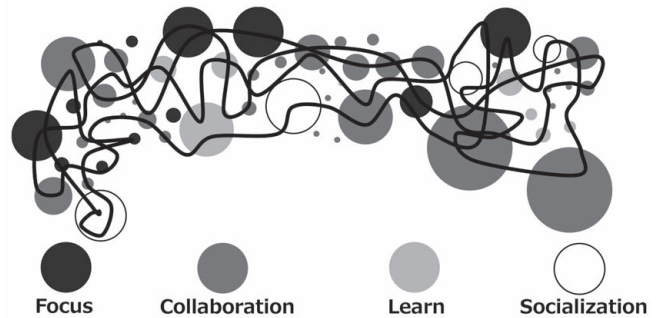


図13 社員の流動性を高める動線計画

オフィス内のコミュニティーを活性化する方法として、交流の促進と同時に小規模のクラスターの集合による分散型モデルのオフィスが有効である。コミュニケーションの向上を目指したオープンオフィスはコミュニケーションの量を増大させるがコミュニケーションの質は低下しているという批判がある。コミュニケーションは語られる内容に応じて様々なプライバシーレベルを必要とする。身近にある多様な交流の場が良質なコミュニケーションを促し、コミュニティーを育むのだ。⁸⁾ (図14)

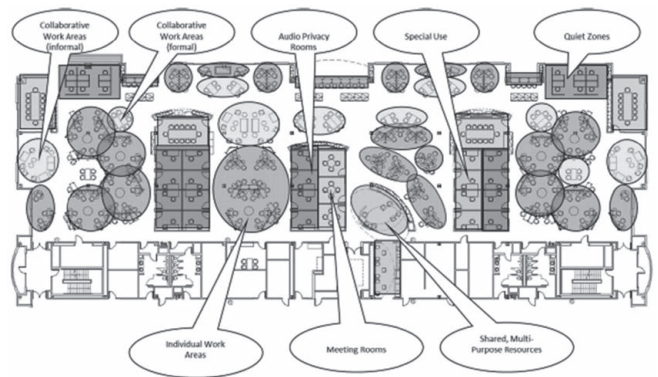


図14 分散型モデルのオフィス

9. 達成感を生み出すワークプレイス

これまで、真の社員満足という視点で、自立したワーカーのためのオフィス、そして自立したワーカーが知識のネットワークでつながり一体感を醸成するオフィスについて、その原則を述べてきたが、勿論、環境の構築だけでは不十分である。革新的オフィスは、先進のリーダーシップと結びついてはじめてその効果を発揮する。では、これからのリーダーシップはどのようなべきか。企業が抱える課題は益々複雑化しており、未来の変化は過去の教訓だけでは対処不能である。

これまで歴史上の天才たちが発揮してきたような創造性あふれるリーダーシップが求められている。

問題を根源的なレベルで解決しようとすれば、その問題を生み出した意識レベルでは不可能である。なぜなら、問題を問題として認知するフレームワークの変換が解決の糸口となるからだ。その意味で、意識の源（ソース）への深い洞察に基づくリーダーシップのアプローチとしてU理論に注目している。U理論とは、MITのオットー・シャーマー博士によって世界の様々な領域に渡る最も著名なリーダーへのインタビューやイノベーターたちとの仕事を通じた経験を元に生み出された理論で、集団や組織が新たな未来を創造するためのリーダーシップ能力をどのように開発できるか、その能力をもとにどんなプロセスで新たな現実を生み出すことができるのかを説いている。私はこの理論にオフィスにおけるイノベーション実践ツールとしての可能性を感じている。U理論は、過去の繰り返しではない真の変革を進めるために、思考、心、意志の順に既成の枠組みを超越した対話が必要であると、そこで顕在化した新たなビジョンを結晶化させ、プロトタイプによる現場レベルの検証を繰り返すことで、アイデアを実体化させるという7つのステップを示している。オットー・シャーマー博士自身も述べているが、この手法自体は新しいものではなく、世界のトップクラスのリーダーたちがインスピレーションを得るに至った経験的知恵を言語化したものである。(図15)⁹⁾ これからのオフィスはU理論の様なソフトを実践することを念頭にイノベティブな場を創造することで、具体的な達成感を生み出すことに寄与すべきと考える。¹⁰⁾

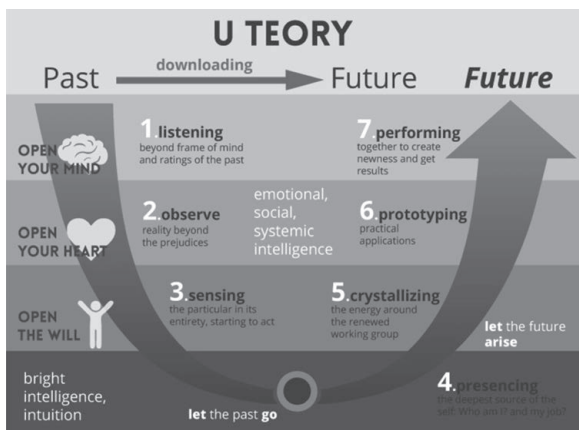


図15 U理論の7つのステップ

10. まとめ

数年前に、知的な仕事のモチベーションにとって、金銭的報酬は逆効果であるという調査結果を紹介したYouTubeを見たとき、「働くこと」の意味が大きく変わったことを実感した。¹¹⁾ これからの時代を考えると、人間中心のオフィスとい

う命題を追及する過程で、働くことの自律性、大いなる自己の認知、大いなる使命感といったテーマが浮上してくると思われる。「人を活かす」という経営上の理念をどこまで突き詰めて働く場を提供するのかということが問われるからだ。オフィスのあり方は、働き方の進化とともに今後加率的に変化していかざるを得ないだろう。そうした変化を「働くこと」の変革へと結実させるためには、現場からの知見と学際的な英知を動員したワークプレイスへの取り組みが必須である。

参考文献

- 1) TIME web magazine 2015, The Year Man Becomes Immortal <http://content.time.com/time/interactive/0,31813,2048601,00.html> (2015.8.20 アクセス)
- 2) The Singularity is Near by Ray Kurzweil
- 3) The New Relationship: Human Capital in the American Corporation. Edited by Margaret M. Blair & Thomas A. Kochan. Washington D.C.: Brooking Institution, 2000. 382 pages
- 4) 2013 State of the Global Workplace Report, Gallup
- 5) Putting the Service-Profit Chain to Work by James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger From the July-August 2008 Issue Harvard Business Review
- 6) Situated Learning, Legitimate Peripheral Participation, by Jean Lave and Etienne Wenger
- 7) Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology; Terri L. Griffith, John E. Sawyer and Margaret A. Neale MIS Quarterly, Vol. 27, No. 2 (Jun., 2003), pp. 265-287
- 8) Example Floor Plan Design for a Cisco Connected Workplace Showing Workplace Types <http://www.facilitiesconsultant.com/ciscos-flexible-workspaces/> (アクセス 2015/7/3)
- 9) http://www.skilla.com/en/blog_dett.asp?id=32#.VdtW_GfouM8 (アクセス 2015/8/25)
- 10) 出現する未来 2006/5/30 P. センゲ、O. シャーマー、J. ジャウォースキー、野中 郁次郎 (監訳)、高遠 裕子 (訳)
- 11) RSA Animate - Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us <https://www.youtube.com/watch?v=uwA97yWz9Uc> (アクセス 2015/8/25)

執筆者略歴等

- ① 小澤清彦
- ② 略歴
 - a. 2010年ドウマ(株)設立、代表取締役
 - b. ハーバード大学設計大学院設計学修士
 - c. 早稲田大学理工学部建築学科大学院修士
- ③ 業務経歴等
 - a. オフィスプロジェクトの実績100件以上
 - b. 担当したプロジェクトで日経ニューオフィス推進賞4回、JFMA大賞2回
 - c. 専門季刊誌OEに「ワークプレイスコンサルティングの現場から」連載中

提出年月日 2015年8月25日