

日本オフィス学会誌 第7巻 第2号

2015年10月10日発行

論説 抜刷

これからのワークプレイスに関する考察

働き方とオフィス環境の変革

CONSIDERATION ON EMERGING WORKPLACE

Transformation of work style and office environment

ドウマ株式会社

代表取締役

小澤 清彦

Kiyohiko OZAWA

日本オフィス学会誌 Journal of JOS Vol.7 No.2
 Oct. 2015 pp25-32
 論説 Article

これからのワークプレイスに関する考察 働き方とオフィス環境の変革

CONSIDERATION ON EMERGING WORKPLACE Transformation of work style and office environment



ドウマ株式会社
 代表取締役
 小澤 清彦
 Kiyohiko OZAWA

1. 目前に迫る大変化の衝撃と企業文化

ビッグデータの登場により、情報の質は過去のデータを考察するレベルではなく、最も重要な未来予測の次元に成熟しつつある。今後、膨大な量の異質な情報を組み合わせることにより、これまで以上に情報の中身は戦略的、予測的になることが常識となっていくだろう。こうした変化は、これまで言われ続けてきた部門の垣根を越えたコラボレーションやコミュニケーションというものを行動目標ではなく、必須のあり方へと変えていくと思われる。単独の部門だけで完結した意思決定ができる課題は皆無となり、部門を超えた情報交換がなければ最適解に到達することは不可能だ。これまでも、購買と法務、人事とプロジェクト管理、ITとファシリティーマネジメント等それぞれの部門の知識を複合させて、最善のソリューションを導く努力は行われてきた。しかし、テクノロジーの進化は、データ量の飛躍的増大と分析スピードの高速化をもたらし、さらに包括的な視点での課題解決を可能にしている。¹⁾ (図1) その恩恵を最大限活用した企業だけが生き残れる時代になるのではないかと。部門のセクショナリズム等旧態依然とした働き方に決別することは必然となっていくだろう。

ここで、さらに議論を飛躍させることをお許しいただけるなら、AIの世界的権威のひとりとされるレイ・カーツワイルが予言している2045年のシンギュラリティが現実になり

全人類と同レベルの知能を持つコンピュータが誕生すると仮定したらどうなるかを考えることも無駄ではないと思う。シンギュラリティの後は今の技術レベルで10年かかるテクノロジー進化が例えば1時間はおろか1分で成し遂げられるとも言われている。²⁾

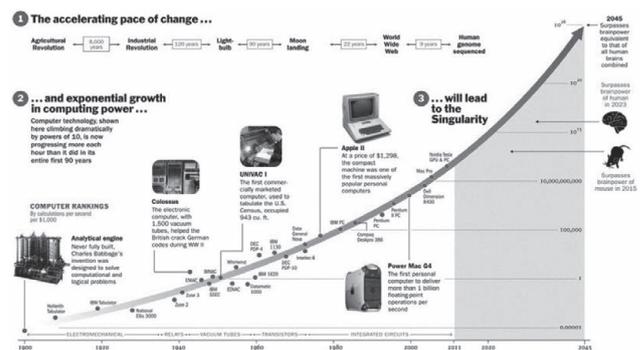


図1 コンピュータの指数関数的進化

いずれにしても、働き方の進化を見据えるときに、AIが与える影響は近い将来受け入れざるを得ない衝撃として準備する必要があるだろう。既に多くの業務は、コンピュータによって代行されており、残された領域は、インスピレーションや創造性といった(今のところ)人間固有と考えられている分野になりつつある。こうした変化の前で、働くことは、より高度な人間固有の価値を創造する営みになっていくこと

だけは確かなように思われる。その意味で変化の津波を生き延びる糧として、企業文化の重要性はより大きくなっている。なぜなら、どのような企業文化でありたいかという問いが変化の中で道を見失わない羅針盤となるからだ。事実、グーグル、フェースブック、アップル等現代の先進企業はいずれも明確な企業文化を核としたビジネスを展開しており、この点を蔑ろにしている例は皆無である。怒涛の変革期はまだその端緒についたばかりであるが、企業文化を原点としてオフィスの変革を進めるべき理由はここにある。

2. オフィスを企業文化から考察する

通常、オフィスについて検討する場合には、その収容人員やデスクレイアウト、会議室の数や収納キャパシティー等に関心があつたりやすい。しかし、働き方やワーカーの行動特性さらにその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。オフィスという日常的な空間の課題を考える場合、デスクが狭い、収納が足りない、会議室が不足するという問題の答えを、短絡的に広いデスク、より多くの収納、会議室の数を増やすという解決策で解消しようとするのは、至極当然のように思われる。しかし、そもそも何故デスクが狭いのか、何故収納が足りないのか、何故会議室が不足するのかという、「そもそも論」を考えたとき、まったく別の解決策が浮上することは少なくない。例えば、デスクが狭いのは仕事で必要とする資料のほとんどが電子データではなく、紙であるため机の上を占拠しており、情報の電子化に伴うシステムの見直しが全くなされていないことが原因というのはよくある話だ。より包括的な観点からのソリューションには、大がかりな変革が伴い、短絡的な解決は実行が簡単で効果もある程度期待できることも事実だが、働き方の進化は遅滞する。

ワークプレイスコンサルティングの現場では、こうした短絡的ソリューションと包括的ソリューションの間の葛藤がつきものだ。オフィス環境を営繕的なファシリティのレベルだけで捉える風潮は今でも根強い。従って、企業文化や行動様式の課題という無形の経営資源をある程度目に見える形式で提示することが必要になってくる。ワーカーの行動は彼らの所属する組織の文化から多大な影響を受けるため、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、行動様式を把握することから始めないと、オフィスを捉えようとする視界に重大な盲点を生み出すことになるからだ。

企業文化、意識、行動様式は、いずれも知的資産である。2000年にアメリカの非営利調査団体が出版した「The New Relationship」は、これまでの上場大手企業中心の産業構造、労使関係、付加価値の源泉等の劇的変化を示唆していた。²⁾ (図2) 2000年までの過去20年間で、アメリカの金融機関を除いた上場企業全体の企業価値における有形資産の割合の

推移は、会社の価値が不動産や工場、設備等の「モノ」から「ヒト」へと劇的に変化したことを示している。

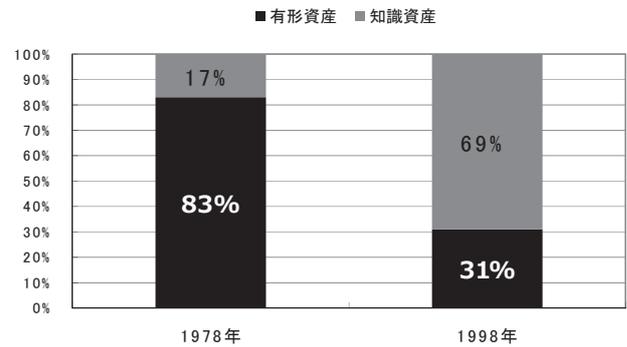


図2 米国上場企業の無形資産割合の平均値

この傾向は、コンサルティング会社だけではなく、産業界全体の傾向であり、(企業価値) / (有形資産) の数値が大きいかほど成長性が高いこれからの企業という相関性が指摘されていた。このことは、日本の企業についても同様である。

さて、2000年以降、知的資産が企業価値の大半を占めるという大変化が殆どの業種で起きたにも関わらず、オフィス環境とこれらの知的資産との関係が現場ではつい最近まで看過されてきたのは、不思議でさえある。その理由のひとつは、企業文化や行動様式の課題認識と、そこからあるべきワークスタイルを構想しオフィス変革へとつなげるメソッドの欠如によるところが大きいと考えている。

3. これからの組織文化の方向性

私は、ワークプレイスコンサルティングの一環として組織文化の現状と将来のあるべき姿について聞き取り調査を実施することになっている。この調査は、ミシガン大学のキム・S・キャメロン教授による競合価値観フレームワークに基づくものだが、文化傾向のネーミングはイメージし易いものに変えている。この調査では、組織文化をファミリー文化、マーケット文化、イノベーション文化、カンパニー文化の4つに類型化し、それぞれの傾向を数値化して評価する。簡単にそれぞれの一般的な文化的傾向をまとめると以下ようになる。

- ① ファミリー文化： 社員を家族のように見做し、ひとりひとりの成長による長期的な組織の発展を重視する。社員同士の気配りや仕事へのコミットメント、顧客への気遣い等を重視する。組織をつなぐものは忠誠心や伝統であり、人が育つことが成功の指標である。
- ② マーケット文化： 市場での競争に勝つことを目的とした結果を重視する組織文化。数値目標とその達成に向けた執着心が組織を結びつけている。競合他社に勝てるような製品やサービスでシェアを拡大することが成功とみ

なされる。

- ③ イノベーション文化： 一般的にはベンチャー企業等に見られる組織文化の傾向であり、チャレンジやリスクを取ることに積極的で実験やイノベーションへのコミットメントが高い。ユニークなサービスや商品開発によりマーケットで先駆的なポジションにすることが組織の成功である。
- ④ カンパニー文化： 大企業に見られる組織の構造やルールを重視する文化。決められたプロセスや手続きによるスムーズな組織運営が最も重要である。非常に形式的な職場になる傾向がある。安定したサービスや商品の供給による信頼性の確立と低コストを志向する。

ここで、ファミリー文化とマーケット文化は、背景にある価値観が競合しており、共存させることが困難である。同様の関係は、イノベーション文化とカンパニー文化にも言える。これまでの調査結果から、現状からあるべき姿への方向性としては殆どの企業でよりイノベティブな組織文化へのシフトを求めていることが分かった。(図3) この傾向は業種、企業規模等によっても変わることはなかった。

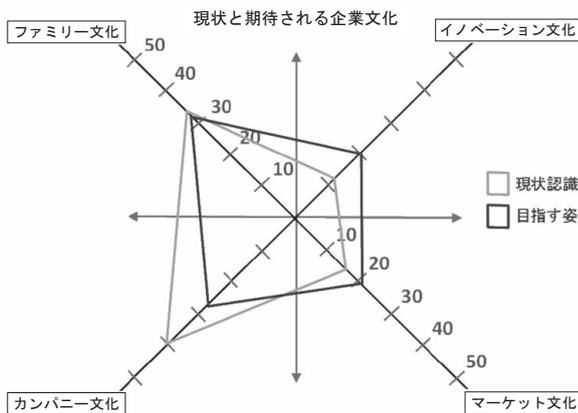


図3 組織文化変革の方向性

4. イノベーション文化を阻むもの

ドラッカーはビジネスには二つの基本的機能しかないと言っている。それはイノベーションとマーケティングだ。また、イノベーションの成功率は10%程度だとも述べている。このことは、イノベーションの秘訣が、日常的にイノベーション行動を起こすことにより、その頻度を高め、成功するまで飽くなき挑戦をしつづけることにあることを示唆している。つまり、イノベーション文化を育む土壌は、各個人が企業のビジョンを共有し、その実現に向けて探究心を持ちながら日常的に気づきを得る不断の行動様式によって形成される。インスピレーションは突然やってくるが、その背景にはビジョン実現への関心の高さや好奇心が必要である。そして、こう

した意識の高い個人が互いに交流することはさらに重要である。多様なメンバーでアイデアを出し合ったり、飛び入り参加も自由な雰囲気でのディスカッションしたりというコミュニケーションが定着していれば、イノベーションはさらに促進する。固定概念を崩し新しい枠組みを創造する上で小規模チームのコラボレーションは必須である。イノベーションの方法論であるデザイン思考では、プロトタイプングが強調されるが、これは試作したのから課題を発見し、正しい問いに至るプロセスである。つまり問題を発見する現場のチカラを重視している。多くのプロトタイプをつくり、シミュレーションを高速で繰り返す。ある程度まとまった段階で、発表しあい、考察や評価検証をして具体的な提案にまとめる。会議は単なる報告の場ではなく、考える場になる。

以上の考察から企業におけるイノベーションの実践に不可欠な行動パターンが浮かび上がってくるが、それは概ね次のようなものであると考えられる。社員はビジョンを共有し常に創造的に行動していること。コミュニケーションは常に開放的で能動的であること。問題解決においては、問題を先取りすること(正しい問いを発見すること)に注目し、現場レベルで解決すること。(図4)

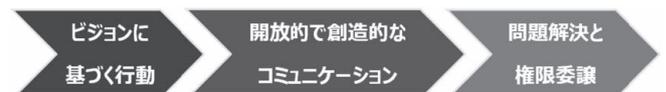


図4 イノベーションを生み出す行動パターン

こうした行動がどの程度実践されているかを知ることは、イノベーション文化へのシフトをもたらすワークプレイスの創造にとって、不可欠である。こうした観点から、私はワークプレイスコンサルティングの基礎調査として行動パターンの現状とあるべき姿を調査用フォーマットによって視覚的に集計することも実施している。それは、行動、コミュニケーション、問題解決について、それぞれ次の2つの軸により現状とあるべき姿を評価するメソッドである。

- ① 行動様式の軸
 - a. ビジョンに基づき行動—ルールに単に従って行動
 - b. 適宜創造的に行動—過去の前例に従って行動
 - ② コミュニケーション様式の軸
 - a. 開放的コミュニケーション—閉鎖的コミュニケーション
 - b. 能動的コミュニケーション—消極的コミュニケーション
 - ③ 問題解決様式の軸
 - a. 問題が起こる前に解決—問題が起こってから解決
 - b. 権限移譲して解決—トップの判断で解決
- これまでの経験からこの集計結果は殆どの場合、同一の傾向を示すことが分かってきた。(図5)

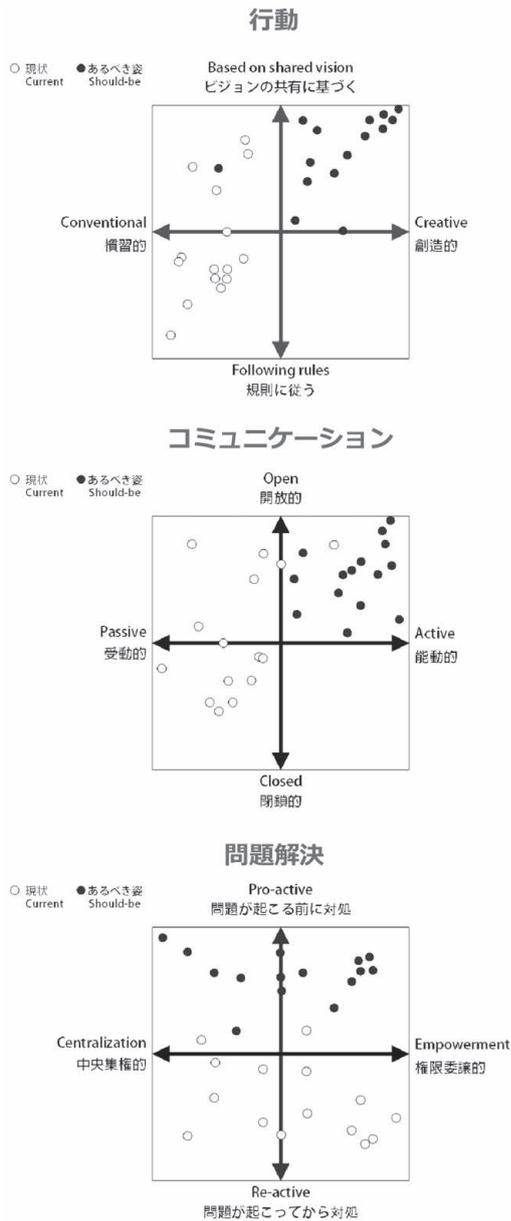


図5 行動様式の現状とあるべき姿

その傾向とは、次のようなものである。現状の社員の行動は過去の前例を踏襲することが多く、明文化したルールがあればそれを守ることに終始し、ビジョンへの深い理解に基づいた状況判断になっていない。今や殆どの企業は、ビジョンや経営方針等を明文化し周知しているが、それが行動原理として定着していないのだ。

また、コミュニケーションの現状として、開放的かつ能動的であるとする回答も少ない。この要因を探るにあたり、コミュニケーションについて少し考えてみたい。オフィスにおけるコミュニケーションには、3つの層が存在すると思われる。第一は社員の頭の中で起こっているコミュニケーションで、これは思考の道具としての言語活動である。第二は、通常の会話や対話で、一般的にコミュニケーションというこ

のことを指す。そして、第三は背景にある文化的コミュニケーションで通常これは暗黙の了解として意識されることが少ないが、会社という組織内での社会的しきたり、雰囲気等を通じて伝達される。ここで、日常の業務で行われる第二のコミュニケーションが生産的なものになるには、第一と第三のコミュニケーションが調和している必要があると考えている。しかし、実態としてコミュニケーションの3つの層が相乗効果を発揮している事例は少ない。(図6)

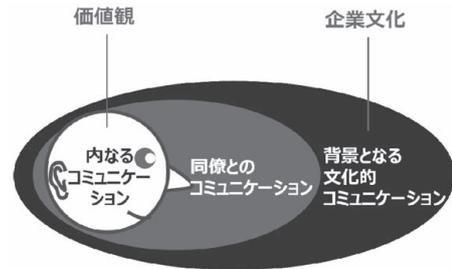


図6 オフィスでのコミュニケーションモデル

問題解決の現状については、プロアクティブに対処することは少なく、権限移譲により現場の知見が活用されることも多くないという回答が大勢を占める。問題は、起こってから解決し、その際もトップの判断に従うという傾向が強い。

一方、あるべき姿についても殆どの企業で同一の回答結果になっている。それは前述したイノベーションの実践に不可欠な行動パターンを志向している。組織のメンバーは、イノベーション文化を志向する行動様式が求められていることを少なくとも情報としては知っている。課題は「知っていること」と「実践していること」のギャップにあるということだ。ワーカーの実態に関するギャラップ調査は、国によって主体的に仕事に関わる社員の比率が違うことを示唆している。(図7) それによると、アメリカ合衆国の30%のワーカーが主体的であるのに対して、日本は7%に過ぎない。この調査は会社に対して妨害的な行動をとる社員の比率も明らかにしているが、その比率は日本では24%、アメリカ合衆国では18%である。³⁾

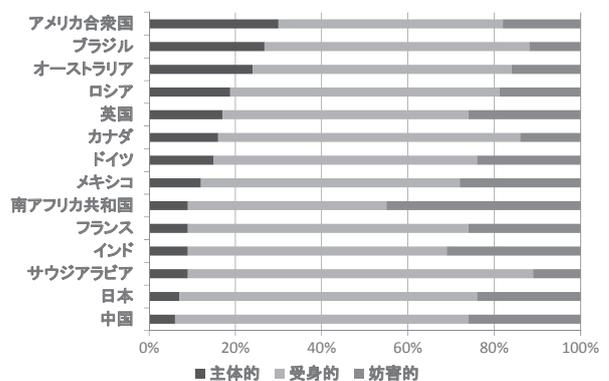


図7 世界のワーカーの仕事への取組み姿勢