

平成 28 年度
オフィス生産性研究会 報告書

平成29年3月
一般財団法人 商工会館

内容

I 主旨(会の目的)	2
II テーマ	3
1. オフィス生産性について	3
2. 知的生産性を形成する3つの要素:ワークフォース、ワークスタイル、ワークプレイス	4
III 事例研究	6
1. 事例選定と考え方	6
1) 国内の先進事例	9
国内事例 A 社	9
国内事例 B 社	12
国内事例 C 社	14
2) 海外事例	16
海外事例1 メディバンク(Medi Bank)社 ^{参考1)}	16
海外事例2 ナショナル・オーストラリア銀行(NAB:National Australia Bank) ^{参考2)}	18
海外事例3 メック(MEC:Mountain Equipment Co-op) ^{参考3)}	20
2. 有識者ヒアリング	21
3. WF,WP,WS 効果	25
4. これからの展望	26
IV 研究メンバー	27
V スケジュール	28

I 主旨(会の目的)

激しい競争環境の中、企業は限られた経営資源で最大限のパフォーマンスを上げることが求められている。特に、主たる事業活動(コアビジネス)に事業革新(イノベーション)を起こすことは、企業経営にとって重要な課題である。同時に、女性、高齢者、外国人、障害者など労働力も多様化(ダイバーシティ)し、これまでの働き方を見直す時代がきている。そこで、これまで職場と言われてきた旧態依然のオフィス環境を見直し、人的資源の能力を引き出す「場」としてのオフィスへの変革を試みる企業が出てきた。

本研究会では、在宅勤務がサテライトオフィス、モバイルワークなど、勤務形態や働き方も多様化する今日、新たなオフィスのあり方を探ることで、企業のオフィスにおけるオフィス生産性向上の仕組みを理解する。

II テーマ

「オフィス生産性研究」

近年、取り組まれてきたニューオフィス革新(新しいワークプレイス)を参照しながら、企業における新たなオフィスの構築とオフィス内での働き方の変革の詳細を調査する。そこで、イノベーションの現状とオフィス(場)のあり方、働き方の関係性を明らかにし、オフィス革新がもたらす生産性向上(効率性から知的生産性へ)のポイントを探る。

1. オフィス生産性について

本研究会の発足と前後して、2016年、わが国では急速に「働き方改革」という言葉が取りざたされるようになった。この元となる問題は、日本人の常態化する長時間労働がワーカー本人の健康的・精神的負担を強いるばかりか、労働力が不足していくなかで女性や高齢者等の労働市場への参入の障害となり、ひいては日本経済の成長をも阻害しかねないことにある。

本研究会で取り上げる「生産性」という言葉は、[アウトプット]/[インプット]という割り算で構成される。高度成長期の工業生産が中心の時代には、良い製品を安く早く作るという効率性の向上が生産性の向上であったが、成熟経済の時代では、市場のニーズが多様化し、企業にとっての[アウトプット]にはより高い付加価値が求められ、その創造には知的創意と、往々にしてイノベーションが必要となる。一方、この高付加価値を生み出す[インプット]は、従来型の工業製品の投下資本というよりも、知的創意を発する人的資本が中心となる。つまり、知的生産性の向上こそが「働き方改革」の根本解決である。そして、この知的生産がなされる場が「オフィス」であり、この場のあり方がこの知的生産性の向上に大きく寄与するという仮説を検証するのが本研究会の目指すところである。

2. 知的生産性を形成する3つの要素：ワークフォース、ワークスタイル、ワークプレイス
工業製品の効率性を向上させてきた古典的テーラーリズムの時代にあっても、単純な物理的環境の改善だけでは人の能力が発揮されないことは証明されてきた。ましてや、より高付加価値的な知的創造とそれがなされる物理的な環境に単純で直接的な因果関係を証明することはほぼ不可能である。そこで、本研究会では、知的創造を生み出す要素として、ワークフォース、ワークスタイル、ワークプレイスの3つの要素に着目した。

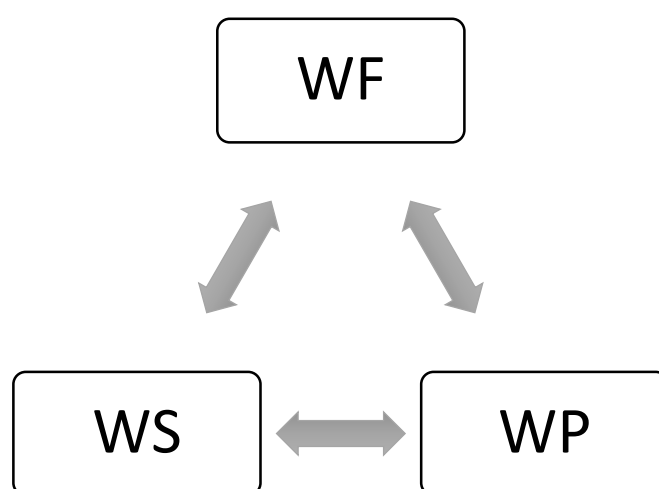


図1 生産性を形成する3つの要素

WF:ワークフォース(Work Force: 人や組織の能力)

WS:ワークスタイル(Work Style: 仕事の進め方)

WP:ワークプレイス(Work Place: 物理的な働き方)

ワークフォース(WF)とは、本研究会では、知的生産活動の中心となる人そのものの能力や組織としての能力のこととする。人事・ヒューマンリソースマネジメントという分野において、「能力開発」「組織開発」等の多くの議論がなされているものであり、能力を誘発させる「モチベーション」も、この中に含むものとする。

ワークスタイル(WS)は、コミュニケーションの進め方や、ライフスタイルとの折り合いを含めた仕事の進め方とする。「働き方改革」の議論の中で、よく取り上げられる「在宅勤務」もこのワークスタイルの一つとすることができる。ワークフォースほどその向上(変化)に投資は必要ないように思われるが、一度染みついてしまったものを変え

るのは容易ではないのも、ワークスタイルの特徴である。

ワークプレイス(WP)は、「オフィス」とほぼ同義で、物理的な働く場を意味する。しかしながら本研究では、ホームオフィス、サテライトオフィスのような違った場所にあるオフィスを複合的に構成する場合、あるいは従来型「オフィス」のイメージである執務デスクと会議室のみならず、カフェテリアやオープンコミュニケーションエリアなども合わせた多様な働く場を、ワークプレイスと呼ぶ。

この3つの要素が相互に作用することで、知的創造が極大化する、あるいは、継続的に発生すると見て、次章に述べるように事例研究を中心として検証を行う。

Ⅲ 事例研究

1. 事例選定と考え方

賃貸オフィスを本社としている企業群を母数として、企業経営の業種業態セグメントから、事業の成長性と収益性を評価し、従業員規模、オフィス規模などを検討。その上で、企業ターゲットを絞り、研究会メンバーによって、関係者ヒアリング及びオフィス見学を実施する。

可能な限り、企業のオフィス管理者（ファシリティマネジャー／CRE マネジャー）や総務部、企画部、経営管理者などと、実際にオフィスを管理運営しているサービス提供者もしくは、オフィス構築に関わったデザイナーや建築事務所などにご参加いただき、事例ごとに彼らのコミュニケーションの中から、オフィス生産性（効率性及び知的生産性）に寄与しているポイントを明確にし、論点やキーワードを探る。

【ヒアリング対象】

国内事例 A 社、B 社、C 社は、利用者として、社内で当該サイトのワークプレイスマネジメントを担当しているファシリティマネジャーにヒアリングした。A 社、B 社については、ワークプレイス計画や社屋建設を請け負った設計事務所や建設会社の担当者にも同席を求め、作り手側の意見や作り手から見た各社の特徴などについて聞き取った。

【ヒアリング概要】

1. 国内事例 A 社

A 社ファシリティマネジャー2名と社屋建設計画担当者（設計事務所）にヒアリングを行った。

同社は、社是に従って社員同士仲がいい一方で、保守的な社風があったが、シナジー効果を期待してグループ事業所を一カ所に集め、オープンなフロアで互いが見える環境をつくった。会議室を減らして気軽に話せる場を増やしたことや、ゾーニングを工夫したことでコミュニケーションが活性化し、シナジー効果が生まれた。また、年に4回程度、社内で社員が参加できるイベントを行い、業務上でつながりをもつことがなかった社員同士が話すきっかけをつくるなどの工夫がみられた。

結果として、グループにまたがる新たな商品が出始めている。

2. 国内事例 B 社

B 社ファシリティマネジャー1名と、ワークプレイス計画担当者(建設会社)および社屋建設計画担当者(建設会社)にヒアリングを行った。

時代や経営状態の急激な変化によりワークプレイスとワークスタイルに齟齬が生じていた。部門を横断したプロジェクトを組んで、スピード感をもって課題解決を図るといった新しいワークスタイルが導入された一方で、部屋を小さく区切ったワークプレイスや会議のための小部屋は、円滑なコミュニケーションにそぐわなかった。

そこで『ワークプレイスガイドライン』を作成し、オープンなフロアで、かつ、吹き抜けを工夫して上下方向にもオープンなオフィスをつくり、コミュニケーションがスムーズに行えるようにした。

3. 国内事例 C 社

C 社ファシリティマネジャー1名にヒアリングを行った。

創業経営者が顕在の下、その思いを浸透するための模索と課題について伺った。何度かのオフィス移転を行い、より理想につなげようとしており、物流を含めたビジネスプロセスの改革を行うことを目的に、オフィス移転を計画(ヒアリング時点)している。

4. 海外事例

コクヨ株式会社が行っている海外のワークプレイス研究の担当者である金森裕樹氏(コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所 WORKSIGHT LAB. 研究員)に、メディバンク(Medibank)、ナショナル・オーストラリア銀行(NAB: National Australia Bank)、メック(MEC: Mountain Equipment Co-op)についてヒアリングを行った。なお、本件は、同社の発行する雑誌、および、ウェブマガジンで、より詳細の内容が記載されているのでこちらを参考されたい。

WORKSIGHT



WORKSIGHT



『WORKSIGHT[ワークサイト]08』

2015年10月16日 発行:コクヨ株式会社

『WORKSIGHT[ワークサイト]09』

2015年10月16日 発行:コクヨ株式会社

ウェブマガジン”WORKSIGHT”

<http://www.worksight.jp/>

1) メディバンク (Medibank)

生保会社として、「顧客の健康増進を使命とする会社ならば、社員の健康をも考えて然るべき」という考えのもと、社員の健康増進を果たすワークプレイスを作り上げるといふ ABW(*1)の考え方を導入し、ワークプレイスのみならず、ワークスタイル、ワークフォースを工夫した。結果として、離職率が下がった。

*1: Active Based Working (Workplace)の略、仕事の内容に応じて、それぞれに適した場所・環境を選択して働く(Working)、あるいは、働けるような環境・制度(Workplace)を提供すること。

2) ナショナル・オーストラリア銀行(NAB: National Australia Bank)

銀行特有の硬直的なワークスタイルを脱し、開かれた金融機関を追求した。日頃銀行と取引のあるスモールビジネスの企業家が無料で自由に使えるオープンプレイスをつくり、まだ世に出ていない成長企業との関係性の強化を図った。

3) メック(MEC: Mountain Equipment Co-op)

カナダ最大のアウトドア商品のショップである。会員数を430万人持つ生協で、カナダ内に18の店舗を構えている。ハイキングや登山が中心だったユーザーニーズが、10年ほど前からサイクリングやウォーキング、フィットネス、ヨガなどの都市型に変化した。ユーザーのニーズの変化に追従できるよう、企画してから消費者に届けるまでのスパンを短くするため、製品開発機能を1カ所に集約した。

1) 国内の先進事例

国内事例 A 社

【企業概要】

設立:1919年

業種:大手食品業

全社人数:14,095 人(連結、2016 年 11 月末日現在)

2,510 人(単体、2016 年 11 月末日現在)

大手食品会社である A 社は、2016 年 11 月末日現在の社員数が単体で 2,510 人、連結で 14,095 人の企業である。共通の目的に向かって従業員が成果を上げ、その喜びを分かち合うという社是を社員が大事にしており、企業文化として、社内には家族的な雰囲気があふれている。

【課題】

ともすると挑戦が苦手な社風があった。グループ経営を推し進めるため、首都圏に点在するグループ 17 事業所と研究開発部門を集めることでグループ経営を強化しシナジー効果を高めることを目的としてつくられた。

【ワークプレイス】

所有形態:自社ビル(新築)

立地:東京都郊外

入居部分延床面積:28,000 m²

基準階床面積:6,400 m²

天井高:4.2m

入居人数:1,400 人(竣工当時)

竣工:2013 年

首都圏に点在するグループ 17 事業所のオフィス機能を集約し、インフォーマルコミュニケーションを増やすことを目的につくられたこのワークプレイスは、床面積が大きく、フロア内に柱や壁など視界を遮る建物要素が少ないオープンな空間。什器類の高さも抑えられており、遠くまで見通しがよい。六角形の建物の各フロアの角に、パントリー、トイレを交互に 3 カ所ずつ配置し回遊させたり、フロアを上下する縦の動きがで

きるよう、研究所、オフィスを交互に配置するスタッキングで、シナジーを誘発するための仕掛けが、継続的にある。

席は、決められた範囲内でのざっくりとしたフリーアドレスであるグループアドレス。座席数は、在籍者数の8~9割程度である。

会議室は数を減らして課金制にし、日程調整や資料準備等を伴う会議はできるだけ減らすようにした。インフォーマルコミュニケーションだけで処理できるものは、オープンなスペースで解決できるよう、廊下に椅子やちょっとしたテーブルを置き、昼食時以外は食堂でもミーティングができるようにした。

ガラス張りの調理スペースとオープンな打合せスペースを組み合わせたエリアを、執務スペースに3カ所ずつ設け、試作や試食を手軽にできるようにした。

【ワークスタイル】

社長以下、全員が部署ごとに集まるグループアドレスであり、部署によっては座る場所を毎日クジ引きで決めているところもある。とはいえマネジメントがメンバーを自分の傍に置く傾向もあり、週に一度程度チームミーティングを開くことで情報共有を図るようなスタイルへの変更を進めている。なお、新入社員は先輩の隣の席に座れるようにしている部署が多い。

【ワークフォース】

ひとつのフロアに関係会社が複数入居している。入社時間や退社時間が会社によって違うが、互いに理解し、尊重するようなかたちで運用しており、出退社時間を合わせるということはない。

また、接点がない人たちのために年4回程度の割合でイベントを催し、ゲームを行うなどして交流を深めるようにしている。

【効果】

ゾーニングの工夫や、ダイニングを打合せスペースに利用できるようにしたため、上下階の動きが活発になったように見受けられる。また、具体的に、グループ間を超えた商品が出始めている。

社員からは、気軽に話しかけて簡単なミーティングができるようになり、仕事の進み方が速くなったとか、社内セミナーをオープンな場所で行うため組織を超えていろいろな人が聴けるようになり、刺激を受けているなどの声があり、シナジー効果を体感して

いる様子うかがえる。

国内事例 B 社

【企業概要】

設立:1933 年

業種:グローバル展開している製造業

全社人数:22,471 人(単独ベース 2016 年)

152,421 名(連結ベース 2016 年)

グローバル展開をしている製造業である B 社は、匠のこだわりを持つ日本企業でありながら、外国企業とのアライアンスを組むなどの影響で、権限移譲が大きいなど外資系の側面を併せ持っている。

実力主義で、女性のマネジメント率が 15 パーセントに上るなど、ダイバーシティが進んでいる。

【課題】

経営が急速に回復したため、会議室が恒常的に不足したり、スペースが有効活用されていなかったりするなど、ワークプレイスがワークスタイルに追いついていないという課題があった。

また、業績不振からの脱却とグローバル化への転身のため、働き方への転換を迫られていた。そのため「ワークプレイスガイドライン」を外部のコンサルタントとともに作成し、2003 年に運用を開始した。

【ワークプレイス】

所有形態:自社ビル(本社社屋)

立地:横浜市

入居部分延床面積:92,102 m²

基準階床面積:3,387 m²

入居人数:2,800 人(2014 年)

竣工:2009 年

上下階が吹き抜けでつながっており、部門間の移動がしやすい。また、それまで部門ごとに異なっていた家具などの仕様を統一した。

当該ワークプレイスで働く社員は外出が少なく、離籍しても1時間に 1 度くらいは戻

ってくる社内回遊型であるため、固定席を採用している。

クローズの会議室とコラボレーションエリアがある。コラボレーションエリアは、固定席の33%くらいの数の椅子が用意されている。

【ワークスタイル】

部署間をまたいだ横断的なプロジェクトチームを作って、6人前後でミーティングを行うことが多い。

そのため社内会議が多く、館内を回遊しているので離席はするが、外出がほとんどない。ほとんど1時間程度で席に戻ってくる。固定席を採用している所以である。

また、自席でインターネット会議システムを使って海外と会議をする人が増えている。声が大きくなるため隣席への影響が懸念される。

ペーパーレスが徹底している。議事録を作ったとしても、プリントアウトをすることはほとんどない。

在宅勤務は1ヵ月当たり40時間が許されている、家にWi-FiがあればITテクノロジーに問題なく仕事ができる環境である。

【ワークフォース】

社員は、業務上の課題解決のプロセスを教育されており、それが徹底されている。

会社全体が大変フラットな組織で、縦割りというよりも横に長い。

国内事例 C 社

【企業概要】

設立:1963 年

業種:グローバル展開しているアパレル産業

全社人数:43,639 人(2016 年)

C 社は、経営者の強いリーダーシップの下、急成長した企業であり、社員の平均年齢35歳くらいで比較的若く、離職率が高い。お客さま第一主義を掲げている。

【課題】

創業経営者の強い思いを浸透させることを主たる狙いとして、幾度かオフィスを移転してきた経緯があるが、同経営者にとってはまだ満足するには至っておらず、絶えず変化が求められている。

【ワークプレイス】

所有形態:賃借

立地:東京 23 区内

入居部分延べ床面積:23,186.73 m²(7フロア)

基準階床面積:3,312.39 m²

天井高:2.8m

竣工:2010 年(建物竣工 2007 年)

固定席を採用。商品系のデザイナーなどは少し背の高い大きなテーブルを使うなど、いろいろなテーブルがある。テーブルにはパネルがないため、コミュニケーションを図りやすい。また、社長室はあるが日頃は扉が開いている。役員室や役員仕様の席はない。

テレビ会議室が多く設けられている。

ネットワークは全てワイヤレスであり、プリンタや一部重いアプリケーションを使っているところのみケーブルを用いている。固定電話もないので IT のインフラが軽く、レイアウト変更が用意である。

【ワークスタイル】

会議時間は 15 分から 30 分を原則としている。

サポートデスクがあり、ビジネスサポートも含めて全社の窓口となっている。

【ワークフォース】

人事異動が多い。モチベーションを上げるため、水素水のサーバーを入れたり、カフェで社員による生演奏をしたりするなどのイベントを行っている。社員のリクエストに応じることもある。

外国人比率は数パーセントだが、そのために朝礼などには必ず同時通訳をつける。総務が発信するメールは全て日英で行っている。英語教育に熱心である。

勤務時間は午前 7 時から午後 4 時で、午後 6 時には天井照明が一斉に消え、退社を促す。

社長自らが社員教育を行うことがある。

月に度、朝礼を行う。当日は託児所を設けており、子供がいる人も朝礼に参加しやすいように配慮をしている。

【その他】

物流を含めたビジネスプロセスの改革を行うことを目的に、オフィス移転を計画している。

2) 海外事例

※本海外事例は、ご説明をいただいた金森裕樹氏が所属するコクヨ株式会社が発行する雑誌『WORK SIGHT』、およびウェブマガジンで、より詳細の内容が記載されているのでこちらを参考されたい。

海外事例1 メディバンク(Medi Bank)社^{参考1)}

【企業概要】

設立:1976年(政府の健康保険委員会として設立)

業種:大手保険会社

全社人数:3000人

生保会社として、顧客の健康増進を使命とする会社ならば、社員の健康をも考えて然るべきという考えのもと、社員の健康増進を果たすオフィスを作り上げるというABWの考え方を導入。メルボルン内に点在していた拠点を1カ所に集約する一方で、場所を選ばないなど、より柔軟な働き方ができるようにした。

【ワークプレイス】

所有形態:自社ビル

立地:メルボルン(オーストラリア)

座席数を社員の80パーセントとしたフリーアドレスを導入している。

1階から7階までの各フロアにはオープンなミーティングスペースや円卓を囲むスペース、1人で集中できるスペースなどがある。

リラックススペースは脳を休めるための場所であるという考えで、ひとりで静かに過ごせる場所になっている。

ミーティングエリアは、セミクローズ、クローズ、ハーフスタンディングなどさまざまなものを用意し、必要に応じて効果的な場所を選択することができる。

キッチンには、コミュニケーションのための機能ではなく、ウェルビーイングを増やすものという考えで、健康によい食べ物を準備している。

自転車通勤のためのシャワールームや更衣室を完備し、運動のためのバスケットコートや土いじりのための場所を設けるなど、体を動かすための仕組みが用意されている。

【ワークスタイル】

勤務時間は自由であり、オフィス、家、カフェ、図書館など、場所を選ばずどこでも働くことができる。必然的に、社員間のコミュニケーションは、画面を通じて行われることが多い。

【ワークフォース】

運動を促進するため、自転車通勤を奨励している。

【効果】

ABWを導入して、WP、WS、WFを工夫した結果、離職率が下がった。

参考1) 『WORKSIGHT[ワークサイト]08』2015年10月16日 発行:コクヨ株式会社
ウェブマガジン”WORKSIGHT” <http://www.worksight.jp/issues/770.html>

海外事例2 ナショナル・オーストラリア銀行(NAB: National Australia Bank)^{参考2)}

【企業概要】

設立: 1893 年

業種: 金融機関

全社人数: 42,853 人

銀行特有の硬直的なワークスタイルを脱し、開かれた金融機関を追求した。何より大切なのはお客さまであり、顧客が安心して利用できる環境づくりを行った。

また、社員に対しては、2009 年より本格的にリアルタイムワーキングを導入し、より速い意思決定、カジュアルなミーティング、効率的なコラボレーションを実現させた。

【ワークプレイス】

所有形態: 自社ビル

立地: メルボルン(オーストラリア)

入居部分延べ床面積: 63,000 m²

入居人数: 6000 人

竣工: 2013 年

コンセプトは「チェンジマネジメント」、「リアルタイムワーキング」である。

建物の中央部に大きな吹き抜けがあり、働いている社員の姿がお客さまから見えるオープンな空間である。居心地がよい環境を提供するため、自然光と植物をふんだんに取り入れている。空調は輻射空調であり、ドラフトや空気温度のムラを感じない熱環境となっている。

お客さま(消費者)が利用できる環境として、1階に一般利用できるカフェとカンファレンスルームがある。また、受付がある2階には会員企業に貸し出されるワーキングスペースがある。これらは、現在のお客さまとのつながりとともに、まだ世に出ていない成長企業との関係性を強化するための施策にもなる。

チームが必要とする場所を提供する緩やかなフリーアドレスで、お気に入りのスポットで打合せができるよう、色や硬さなどが違う数多くの種類の什器を準備している。カジュアルなワーキングスペース。ポップなミーティングスペースなどがある。社員向けの託児所が2階フロアにあり、子育て世代が働きやすい配慮がある。

【ワークスタイル】

個人に自由を与えるステージを超え、チームが自由に働けるワークスタイルを考えた。各スペースに作業時間の目安を決め、指導している。ロング(3時間以上)、ショート(1~3時間)、ドロップイン(1時間以内)の3段階に決めている。例えば、キッチン脇のベンチは、談笑をする程度の利用を想定しているため、ドロップインが推奨されている。

また、働いている人のサポートをするために、アウトソースされたスタッフが常駐している。

【ワークフォース】

車の利用を減らし公共の交通機関を使った通勤ができるよう、駅から45秒の立地にオフィスがある。

作業時間の目安を、ロング(3時間以上)、ショート(1~3時間)、ドロップイン(1時間以内)の3段階に決めて指導する

共働きで子供を育てている社員が多いため、社員専用の託児所を設けるなど、社員の不安を減らすための配慮をしている

【効果】

POE、満足度評価調査の結果は、極めて満足度が高い。

参考1) 『WORKSIGHT[ワークサイト]08』2015年10月16日 発行:コクヨ株式会社
ウェブマガジン”WORKSIGHT” <http://www.worksight.jp/issues/751.html>

海外事例3 メック(MEC: Mountain Equipment Co-op)^{参考 3)}

【企業概要】

創業:1971 年

業種:大手アウトドアショップ。会員制で生協のような運営

全社人数:1,936 人(2014 年)

手早く作り、試し、発信する。年かするアウトドアビジネスにキャッチアップするため、「作る、試す、発信する」という製品開発機能を 1 カ所に集約した。

【ワークプレイス】

所有形態:自社ビル(一部テナント貸し)

立地:バンクーバー(カナダ)

入居人数:400 人

課長クラスは個室を持つが、一般の社員はオープンエリアで、固定席。大きな吹き抜けと中階段があり、建物の上から下まで同じ雰囲気を保てるようになっている。

ボルダリングルーム、屋上庭園、本社の隣の公園など、商品をテストできる場所がある。また、フォトルームがあり、撮影した静止画や映像をウェブサイトに掲載できる。周囲にカフェなどがいないため、食事のために、大きな冷蔵庫や電子レンジが用意されている。

【ワークスタイル】

商品を吟味検討するための、プロトタイプのもを触ってみたり、生地を貼り直したりするなど、「製品を作る、試す、発信する」という全てがこのビルの中で完結する。

開発中や開発後の商品を社員に無料で提要し、使った感想を担当者にフィードバックする。

【ワークフォース】

ブリングイット・プログラムで、社員に「毎日何か“よかったこと”を持ってくるように(bring it)」と社員に呼び掛けている。

参考 3)『WORKSIGHT[ワークサイト]09』2016 年 4 月 19 日 発行:コクヨ株式会社

ウェブマガジン”WORKSIGHT” <http://www.worksight.jp/issues/807.html>

2. 有識者ヒアリング

有識者ヒアリングとして、小杉俊哉氏(合同会社 THS 経営組織研究所 代表社員、慶應義塾大学大学院理工学研究科 特任教授、立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 客員教授)に、人事の立場から、「今求められるリーダー像とは」をテーマに、特に、リーダーシップの違いによる生産性の相違についてお話をうかがった。

1) 自分で判断して自分で動けるチームでないと勝てない

スポーツの例を挙げると、日本ハムファイターズの栗山英樹監督は、上からモノを言わないタイプである。柔道では、リオデジャネイロオリンピック日本代表の井上康生監督や南條充寿監督は、「自主と自律」を掲げ、従来の押さえつけるやり方から、選手たちの主体性を引き出すやりかたで復活させた。青山学院大学の駅伝の監督である原晋氏は、200人の部員を一人ひとり把握し、適切な接し方をしている。選手たちは、監督が合宿所不在のときに、いるときよりも練習をしている。ラグビーの広瀬俊朗元日本代表キャプテンは、トップダウンのエディー・ジョーンズ ヘッドコーチが掲げたワールドカップベスト 8 というビジョンだけでは動かないと、ヘッドコーチと選手たちの間に入り、リーダーシップを発揮した。そして、「ラグビーの歴史を変える」、「代表選手を憧れの選手にする」、「2019年のワールドカップ日本開催につなげる」を大義として掲げた。その結果、選手がハードワークに耐え、やり抜く覚悟を持つことができ、快挙につながった。また、仲間を好きになって、チームの居心地をよくする、全員に役割を与え、全員がリーダーであるという意識を持たせる、ということにも腐心した。

2) 「ティーチング」ではなく「コーチング」で考える力をつける

スポーツにおいては、コーチングというのがようやく日本でも根付いてきた。技術を教えるティーチングでは、教える側の器を超えることができない。コーチングは教わる方に考えさせるので、考える力がつく。どちらが伸びるかを考えると、その差は明らかである。ビジネスにおいても、まったく同様だ。

3) 人間関係の質を上げる

人事では、組織開発が注目されている。組織や人事制度の改革を行う組織への働きかけではない。また、キャリア研修、メンタリング、コーチングなど人材への働きかけでもなく、人間関係に働きかける。どのようにすればみんなが気持ちよく働けるかを考えることが重要である。

MIT のダニエル・キム教授による成功循環モデルでは、関係性をよくすれば、好循環が生まれる、とされる。組織の業績が上がらないときには、「関係の質」の改善からスタートする。関係が良くなれば「思考の質」が変わり、お互いに気づきがあり、当事者意識を持つことができ「行動の質」が変わり、自発的に動くようになる。そうすれば、自ずと「結果の質」が変わる。これが組織開発ということだ。

課題を見つけて仮説を立てるということをひとりひとりがやるようになる。“Know How”はすぐに陳腐化するし、ネットで調べれば誰でもわかる。しかし、大切なのは課題を見つけて仮説を立てる “Know What”である。これは、AI、ロボットにとって代わられない、人間がこれからもやり続けなければならないことである。

4) リーダーシップについて

20世紀初頭までのリーダーシップを「リーダーシップ 1.0」と呼んでいる。トップが言ったことを一人ひとりの組織の構成員がそのまま実行する中央集権のリーダーシップである。これが、大量生産に適していたため、産業界に持ち込まれた。

「リーダーシップ 1.1」は「分権のリーダーシップ」で、一人が全部を指示するのではなく誰かに指揮を任せる。事業部制などがそれで、1920年代後半に始まり、広がった。

「リーダーシップ 1.5」は「調整型リーダー」で、日本が、アジアだけでなく欧米からもお手本とされていた時代。1960年代後半から1990年代初頭に広がった。価値観を共有し、運命共同体を率い、基本的には長期雇用、労使協調、年功的な給与体系であった。

次に出てきたのが、1990年代の「変革のリーダー」(「リーダーシップ 2.0」)。しかし、従業員を解雇するなどの痛みを伴うため、生え抜きがトッ

プになる日本企業では非常に難しいタイプであった。

5) サーバントリーダー「リーダーシップ 3.0®」について

今世紀に入って出てきた「リーダーシップ 3.0®」は「支援するリーダーシップ」で、このリーダーシップの在り方が新しい価値を生んだり、イノベーションを起こしたりする。『アラジンと魔法のランプ』に出てくるランプの精のように、普段は見守り、必要な時にだけ出てきて助けてくれるサーバントリーダー。ひとりのカリスマが仕切るのではなく、全ての組織の構成員と向き合い、力を引き出す。

サーバントリーダーは、組織のピラミッドをひっくり返した形。お客様が一番上にいて、従業員、中間管理層、経営者の順。これをやって成功している会社は、インドの HCL テクノロジー、スターバックス、ザ・リッツなど、多くある。ピラミッドをひっくり返すと、社員は、自分がやっている仕事はどういう意味があるのか、どうすればいいのかというのを自発的に考えるようになる。日本の事例としても、伊那食品工業、未来工業、ネットヨタ南国など多数ある。

『アメリカ型経営がリーダーに「思いやり」と「謙虚さ」を求め始めた』と、Huffington Postに記事が紹介されている(http://www.huffingtonpost.jp/mindful-leadership-institute/story_b_5494175.html)。グーグルもそのようなリーダーシップを組織経営の中心に据えている。ここでいう思いやりとは、「厳しい思いやり」(タフ・エンパシー)である。部下を目の前にして、どうしたらこの人を幸せに出来るかを考えるのだが、この部下はこの会社においても芽が出ない、ここにいても将来がないなどと思ったら、率直にそれを伝えることも思いやりだという。

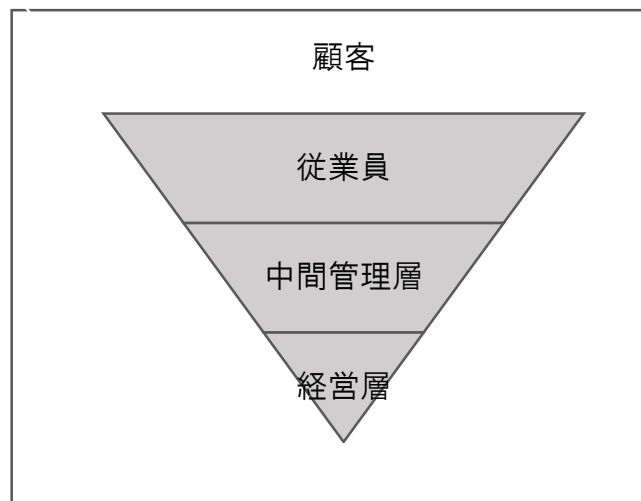


図2 逆ピラミッド型の組織構造
(『リーダーシップ 3.0～カリスマから支援者へ』小杉俊哉著 祥伝社 より)

6) 社員のやる気について

コミュニケーションも変化が必要で、序列を意識させるようなオフィス環境や会議の進め方ではイノベーションは生まれません。それにはオープンにもものが言える環境が必要。よりカジュアルであること、オフィスでそれが難しければ別に場を設けることが必要。たとえば、オフサイトミーティング。気分を変えて人間的な付き合いをすると、違う側面が見えてくる。昔は社員旅行や運動会などがあつた。そのメリットは大きかつたはずである。

フリーアドレスは部門を超えたコミュニケーションという意味ではいいだろうが、管理職として、見守り、介入すべき時をつかむことができる固定席のよさもあるのではないだろうか。

3. WF,WP,WS 効果

本年度の事例研究および有識者のレクチャーを通して、ワークフォース・ワークスタイル・ワークプレイスのいくつかの断片的な関係が見えてきた。

1つめは、社員同士が協業することがワークフォースを最大化することを経営理念として掲げる企業が、ワークプレイスを集約・統合することによって具現化を図り、その過程ではワークスタイルの変革を伴うことで、ワークフォースの最大化をより促進している事例である。

2つめは、業績不振をきっかけに、経営者の強いリーダーシップでワークスタイルを変革することで、急速な組織力(ワークフォース)の回復を遂げてきた例である。この事例では、ワークスタイルの変革に合わせてワークプレイスを再変革することの必要性がわかった。

3つめは、一創業者のもとで急速に成長した企業は、その方針を巨大化した組織(ワークフォース)に浸透させるため、ワークプレイスを試行錯誤している例である。

また、海外では、自前のワークフォースを向上させるというよりは、よりよいタレント(能力のある人材)を惹きつけ、引き留めるために、多様なワークスタイルを容認し、クオリティ・オブ・(ワーク)・ライフを高めるために、ワークプレイスの質をソフト面も含めて高めようとしていることが分かってきた。

これらの例からわかるように、ワークフォース・ワークスタイル・ワークプレイスという3つの要素の高度のバランスが、より付加価値の高い知的創造を生み出す構図となっていることが見えてきた。

また、この3つの要素は、ともすると同時・同調しないことがある。その企業の創業・業況・成長スピードなどの時間的な要素により、いずれかが先行してバランスが崩れることで、知的生産性が阻害されるということも言えそうである。

(P5 図1 参照)

4. これからの展望

本年度では、明確なオフィス生産性の向上の方策の結論を見出すにはいたっておらず、さらなる調査と分析が必要と思われる。

ワークフォース・ワークスタイル・ワークスタイルのバランスがとれている結果、あるいは、アンバランスであることによる結果と知的生産性の相関は見えつつあるが、ある企業・組織にとって、その現状がどういう状態であるのかを分析する方法、あるいは、それ対しての処方を見出すということには、さらなる事例の研究とその普遍化の議論が必要と思われる。

なお、「知的生産性向上」ということが言われ始めて久しい。この間、オフィス論・オフィス設計論では、ワークスタイルとワークプレイスについての多くの議論がなされてきているが、今年度の研究では、ワークフォースについてヒューマンリソース論の中で議論されてきていることと、少し距離感があることがわかってきた。

今後の研究では、具体的なオフィスという場の事例研究とも合わせて、ヒューマンリソースの専門家へのヒアリング・レクチャーを行い、より一層の「ワークフォース」論への理解を深めることが必要である。

IV 研究メンバー

座長

中村俊彦(一般財団法人商工会館理事、日本オフィス学会 JOS 理事)

座長代行

松岡利昌(MRI 株式会社松岡総合研究所代表取締役/経営コンサルタント、日本オフィス学会 JOS 会長、日本ファシリティマネジメント協会理事、京都工芸繊維大学 新世代ワークプレイス研究センター(NEO)特任准教授)

委員

成田一郎(公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)専務理事)

本江正茂(東北大学大学院工学研究科 教授)

高藤眞澄(株式会社 NTT ファシリティーズ FM アシスト特別参与)

大川徹(株式会社竹中工務店 ワークプレイスプロデュース本部 本部長)

熊谷比斗史(株式会社ファシリティメント研究所 代表)

齋藤敦子(コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所)

新井健一(株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 代表)

徳永太郎(日経 BP ビジヨナリー経営研究所 副編集長)

事務局

熊谷比斗史(株式会社ファシリティメント研究所 代表)

野瀬かおり(株式会社ファシリティメント研究所)

V スケジュール

定例会議をおよそ2カ月に1度のペースで開催した。

第一回は研究の進め方、調査方法などを議論し、第二回以降、オフィスの管理者及び設計者に来ていただいてインタビューを実施した。第六回では、人事の研究者に来ていただいてワークフォースに関するレクチャーを受けた。

年度末に報告書を作成した。

第一回 5月13日(金)

主旨説明、自己紹介、スケジュールや方向性の確認

第二回 6月24日(金)

A 社ヒアリング

第三回 9月2日(金)

B 社ヒアリング

第四回 10月21日(金)

コクヨ株式会社より D 社、E 社、F 社に関するレクチャー

第五回 12月16日(金)

C 社ヒアリング

第六回 1月 23日(月)

HR 専門家よりヒアリング

第七回 2月 17日(金)

まとめ

第八回 3月 30日(木)

報告書確認