

# 仕事と組織を変えるワークプレイス

## — 行動の変革やスピードアップを促すマネジメントの進め方

ワークスケープ・ラボ代表 岸本章弘

### 変革が待たれる経営資源

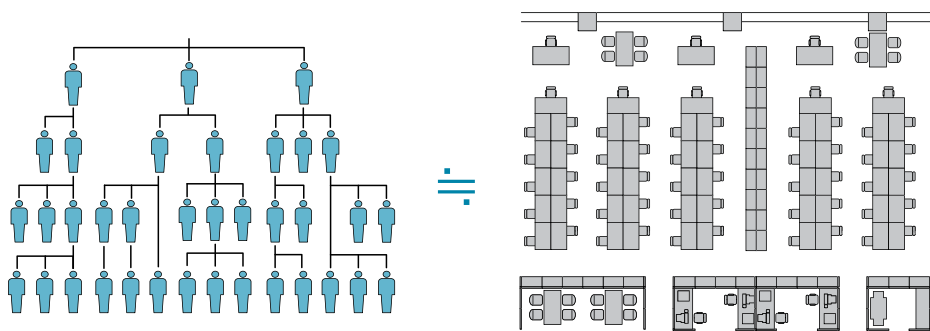
事業環境を分析する際の枠組みとしてしばしば挙げられる、政治・経済・社会・技術。そのどれもが大きな変化の中にあることが実感される今日、企業はあらゆる局面において変革を迫られている。そして、ビジネスモデルの再構築から、新たな事業の開発と育成、組織再編やワークスタイル変革まで、さまざまな取り組みが行われている。それらは各社各様であるが、誰もが持てる経営資源を最大限に生かす方策を模索しているはずだ。

それにもかかわらず、その高価な資源の一つであるオフィスについては、多くの組織が同じようなものを昔のままに使い続けているように見える。例えば、階層型の組織

図を大部屋にそのまま再現したような「島型対向」と呼ばれるデスクレイアウトは半世紀以上も続いており、今でも日本企業のおそらく9割以上に採用されているだろう。情報通信技術（ICT）が高度に発達し、仕事と働き方が全く違ってきているにもかかわらず、それだけはまるで意図的に保存されているかのように見える（図表・1）。

このレイアウトが始まった頃のオフィスワークの中心は分業型の情報処理である。取引上の記録や意思決定の資料など、ビジネス活動に係わる情報を効率的に処理し管理するために人々はオフィスに集められた。業務の中心はデスクに向かつての事務作業であり、処理手順は定型化され、オフィスのワーカーは各人の担当に沿って業務を分担した。

図表-1 階層型組織構造と島型対向式のデスクレイアウト



©ワークスケープ・ラボ

特集

# 進化系オフィス 2014

ビジネス変革は、オフィス変革から始まるといわれています。ワークスタイルとプロセス、さらに組織のイノベーションを促すワークプレスマネジメントのポイントを探り、実際にオフィス変革によってビジネス変革を進める具体例をもとに、進化したオフィスにおける新しいワークスタイルのあり方に迫ります。

しかし、70年代後半からはコンピュータシステムが人に代わって情報処理を担うようになった。その頃に生まれたキーワードの「オフィスオートメーション(OA)」は、当時のオフィスワークの中心が「自動化」できるような定型処理であったことを表している。そして今、オフィスワークは大きく変化しつつあり、従来の鳥型対向レイアウトの根拠となった事柄の多くが意味をなさなくなっている。では、その変化とはどのようなものか、そしてオフィスが担うべき役割はどこにあるのか。以下ではそれらについて整理し、求められるワークプレイス変革の方向性について考えてみよう。

### 仕事行動と 支援環境の変容

多くの分野で拡大から成熟へと市場が変化し、産業構造のソフト化・サービス化への移行が進む中、ICTの進化がもたらした情報処理の自動化とコミュニケーションコストの低下は、オフィスワークを大きく変化させている。今日、オフィスワーカーに求められる仕事は、従

来型の情報処理から、より高度な課題解決と知識創造にシフトしている。仕事のプロセスにおいては、標準化された定型業務が減る一方で、状況に応じて適時対応するプロジェクト型業務が増え、そのための行動も分業から協働へと重心が移りつつある。

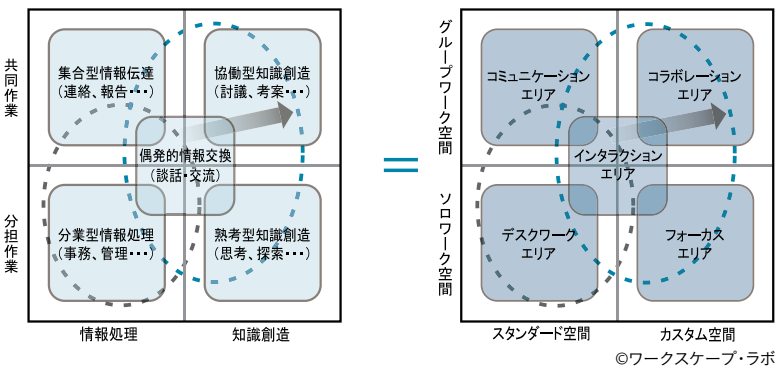
こうした仕事行動の変容は、それぞれの行動に適した支援空間の利用頻度や時間配分の変化をもたらしことになる。一言でいえば、専用自席での個別の「デスクワーク」が減り、共用空間での対話中心の「テーブルワーク」が増えるだろう(図表・2)。

実際、仕事から外出者の多い部署(例えば営業部門)というわけでもないのに、日中の空席が目立つオフィスが増えてはいないだろうか。多くの部員が会議や打ち合わせのために席を外しているのである。そして、「会議室が足りない」といった不満も増えていると聞く。こうした事態は、分業型の事務処理が減り、対話型の協働作業が増えれば、当然起こりうることだ。

さらに、組織横断型のタスクフォースやプロジェクトが編成され

ば、そのメンバーはプロジェクトルームなどで仕事をする機会が増える。こうしたことも、自席の在席率の低下につながるし、同時に「既存会議室のプロジェクトルームへの転用」などが起これば、さらにテーブルワーク空間の不足を招くことになる。つまり、既存空間の構成が行動の変化から取り残され、行動と空間のミスマッチが起こるわけである。

図表-2 デスクワーク主導からテーブルワーク主導へ、行動が変われば必要な空間も変わる



### ニーズに応じた空間の再編

では、行動と空間のミスマッチが解消された、知識創造のためのグループワークを主導とする空間とはどのようなものだろうか。一例として、製薬会社GlaxoSmithKline(グラクソ・スミスクライン)のオフィスに導入された「イノベーション・ハブ」と呼ばれるスペースを見てみよう。同社は、変化と競争の激しいコンシューマーヘルスケア市場において迅速な商品開発を実現するために、R&D/マーケティング/セールスなど、異なる部門のメンバーを、担当ブランドごとに組織横断型チームとして編成し、チームごとの活動拠点を既存オフィスの中に設けている。

その中心は「キッチンテーブル」と呼ばれる協働作業のためのセッティングであり、大テーブルの周りを壁面/モニター/サンプル棚といったディスプレイ設備が取り囲んでいる(写真1)。空間を共有しながら可視化された多様な関連情報に触れることで、異なる職種の間、メンバー間の仕事の相互理解と情報





「イノベーション・ハブ」の中心にある「キッチンテーブル」(上・写真1)とフリーアドレスの個人作業席と小規模なミーティング席(下・写真2)提供/いずれも著者

の共有を促し、迅速なコラボレーションを支えている。周囲には、オープンなフリーアドレス席、ガラスで仕切られた集中できる個室や会議室など、多様な機能空間が配置されており、メンバーは互いの状況を感じながら、作業や行為にに応じて度々適切な空間を選びながら仕事をすることができ(写真2)。

こうしたオフィスづくりのきっかけは、重要な成長分野と見込んだ市場において、期待したほどの成果を上げられなかったことだったという。そこで、創造性を高めスピーディーな革新を起こすために、自分たちの組織と働き方はどうあるべきかをリサーチし、目指すチームづくりとワークスタイル変革のヴィジョンを定義したうえで、その実現

を支援するワークプレイスとマネジメントの仕組みをデザインしていったのである。そうして出来上がった空間は、従来型の「組織を配置した空間」ではなく、ビジネスのために求められる行動を定義し、それを効果的に支援できるような「機能を配置した空間」となっている。

## 仕事を規定するシステムから 支援するシステムへ

経営学者として知られるP・F・ドラッカーは、知識経済の時代には人こそがビジネスの競争力の源泉であることを強調し、「かつては働き手がシステムのために働いたが、知識労働ではシステムが働き手のために働く」と説いた。テ

イラーの科学的管理法、フォードの組み立てライン、デミングのTQM(総合的品質管理)は、そうした「知識の体現された」システムであり、働き手の知識や技能ではなく、システムが生産性を高めた。しかし、知識組織においては働き手は労働力ではなく資本であり、彼ら一人ひとりの生産性がシステムの生産性を左右するのだと\*。

この考え方は、オフィス空間にもあてはまるだろう。かつてのオフィスは、伝票・帳簿・書類といった紙媒体を使用し、ビジネス情報の処理と管理を効率的に行うための「情報処理工場」としてのシステムの一部である。標準化された業務フロー、そのフローに沿った組織構造、その組織を効率よく配置する空間。ここでは、人はシステムを構成する部分として、業務フローに定義された事務作業を担当してきた。コミュニケーションの多くもそうした業務フローの一環としての情報伝達が主であった。そして、オフィス空間の役割は、情報を保管する容器物であり、組織を配置する平面であり、人が担う事務処理のための作業環境であった。冒頭

に触れた「鳥型対向」のオフィスも、このようなシステムの一部である。

今、こうした構成はICTの進歩とともに大きく変化している。情報は電子化され、処理手順はアログリズムになった。ツールはネットワーク・インフラになり、媒体はインターフェースとして遍在する。ペーパーレスとなって書類キャビネットは消え、ネットワーク化によって人や組織のつながりは物理空間に固定されなくなる。ここでは、働き手の行動はかつてのような分業的な事務作業ではなく、協働型の知識創造が中心になる。仕事の成果はシステムの性能よりも、各人の能力に依存するようになる。コミュニケーションは、社交から議論まで多様化し、リアルな対面からバーチャルなデータ交換まで複数のチャネルが開かれる。そして、物理空間としてのオフィスは、古いシステムの一部としての役割から解放される。

## ワークプレイスの役割と 変革のプロセス

では、解放されたオフィスを中心

とする新たなワークプレイスの役割は何か。古いシステムに組み込まれて働く人は、個性や能力を抑えた均質なロボットのような存在だが、新しいシステムを使う人は多様で個性的な人間である。だから、オフィス空間には、彼らが働き暮らす場所として、ニーズに応じた選択と調節のできる環境が求められる。古いシステムが必要としていた組織階層の区別や場所の固定のための仕組みに代わって、経営課題の解決につながる行動を誘発し、メンバーやチームがそれぞれに合った活動の場を選べるツールと仕組みが求められる。

長期的な視野での組織づくりや人材の獲得と育成といった人的マネジメントを支えるツールとしての役割も重要である。日々の活動の中で、出会いと交流を通じて構築されていく人的ネットワーク。共通体験や対話を経て交換され共有される暗黙的な経験や知識。目に見える空間から無意識のうちに受け取るメッセージ。繰り返し返すことについていく行動の作法や仕事の技術。そして、これらの総体としての組織の風土や文化。それらは、

自ら身を置く空間から影響を受けながら、日々の行動をとおして形成されていく。さらに、そうして形成された組織文化が、目に見えない「人的環境」となり、さらにチームのパフォーマンスに影響を与える。つまり、組織は自らつくった環境によって、自身のあり方を方向づけることになる。

こうした新たな役割を担うワークプレイスを構築するためには、従来のオフィスづくりにとらわれない広い視野に立った取り組みが不可欠である。その課題を従来のようにオフィス自体の中に求めれば、解決の視点は空間や設備の効率化やコスト削減に向かうだろう。しかし、そうすることはオフィスの部分最適にはつながっても、ビジネス全体の最適化につながるとは限らない。ワークプレイス戦略の課題とは「空間の課題」ではなく、そこでの「行動の課題」と捉えるべきだ。その目指すところは、行動の変革やスピードアップであり、空間や設備はそれらを促す手段の一つである。

ワークプレイス変革の基盤は企業のビジネスそのものにある。ワー

クプレイスの問題の発見と課題の抽出は、ビジネスモデルやバリューチェーンを考える経営の視点から始めるべきである。その課題を解決するための方策と目標の定義に際しては、働く人々の行動と意識への継続的なインパクトをプログラムするためには、人事戦略や人材開発の視点が役立つだろう。そうして定義されたプログラムを、効果的・効率的に実現するための手段の選択と実施の計画の段階になってからが、FM(ファシリテイマネジメント)とICTの領域である。

近年よく耳にする「ネットにつながっていれば、いつでもどこでも仕事ができる」という表現が示唆するのは、ワークスタイルの自由度だけではなく、ワークプレイスの自由度でもある。手段としての選択肢が大きく広がってきた今こそ、経営資源としてのワークプレイスの潜在力を自由な発想をもって最大限に活用すべきだろう。重要なのは、最新的手段を導入することではなく、最適な手段を組み合わせることである。そうすることで、その効果は「計れない」のではなく、「計り知れない」ものになるはずだ。

\*P. F. ドラッカー『ネクスト・ソサエティ』

**岸本章弘** (きしもと・あきひろ)  
ワークスケア・ラボ代表



京都工芸繊維大学大学院修士課程修了(インテリアデザイン)。オフィス家具メーカーでオフィス等のデザイン、研究部門で先進オフィス動向調査、次世代オフィスコンセプト開発とプロトタイプデザインなどに携わり、研究情報誌『ECIFFO』の編集長を務める。2007年より独立し、ワークプレイスの研究とデザインの分野でコンサルティング活動を行っている。千葉工業大学、京都工芸繊維大学の非常勤講師等を歴任。著書に『NEW WORKSCAPE 仕事を変えるオフィスのデザイン』『POST-OFFICE ワークスペース改造計画』(共著)など。