スペシャルインタビュー　オフィスイノベーション

「本当のプロ」が最大の力を発揮できるように日本のオフィスも変えていく必要があるのです。

オフィスイノベーション はやわかりメモ

■ 情報処理と知的創造はどう違うのか?

昔は知識だけでブランド力を発揮できたが、ネットワーク時代の現在、ただの情報では差別化できない。競争力を発揮するには「体系化」「発信者の個性化」など、新たな価値の創造が不可欠だ。

■ オフィスを変えることに意味がある

人々の意識を大きく変えるには、常に同じかたちであると思っているものをなくしてしまう秩序の混乱も必要。オフィス改革の目的はまさにここにある。ただそのためには、組織としての哲学がしっかりしていないと反発を食らうだけで終わってしまう。

■ モノマネではなく考え抜いた改革を

新しいオフィスデザインや働き方を採用した企業は多い。それぞれ、自分たちなりに生産性の向上のための方法を考えた結果であって、それをマネしただけでは何も生まれない。

■ 日本が生き残るには発想の転換が不可欠

画一的なミドルクラスを育てる成長戦略だけでは新興国に負けてしまう。強いプロを育て、しかもまとめあげていく方法を考えるべき。そのための新しいオフィスやマネジメントの追求は、日本にとって早急にやらなければならない仕事だ。

米倉誠一郎氏

一橋大学イノベーション研究センター教授

よねくら・せいいちろう。1953年、東京都生まれ。77年一橋大学社会学部、79年同経済学部卒業、81年一橋大学大学院社会学研究科修士課程を修了。90年ハーバード大学で博士号を取得（歴史学）。92〜95年はミシガン大学グローバル・リーダーシップ・プログラム・コアファカルティーに。95年一橋大学商学部産業経営研究所教授、97年イノベーション研究センター教授に就任、99〜2001年にはセンター長を務める。現在、大学教授としてだけでなく、『一橋ビジネスレビュー』編集委員長、六本木アカデミーヒルズの「アーク都市塾」塾長も務め、イノベーションを中心とした戦略と組織の研究を続けている。

■「知識」だけでは商品にならない時代に

若いころ、映画評論家と呼ばれる人たちの話を聞くたびに、感心したことがあります。ある作品について語らせると、蕩々と知識が溢れ出てくる。監督は誰々で、何年にどんな映画をつくったとか、出演する俳優たちは過去にどういうキャリアを持っているかとか、メモさえ見ずにいくらでも話すのです。その知識量に圧倒され、「勝てないよなあ」と思っていました。

ところが、今、そんな「映画評論」のやり方は通用しません。なぜなら、作品に関する情報など、パソコンで検索したら、ものの数秒で、誰でも、正確に知ることができるからです。

ここに現れたような「変化」を世界的な現象の中で捉えたのが、ベストセラーにもなった『フラット化する世界』でした。ジャーナリストのトーマス・フリードマンは、この手の「知識」はすでにコモディティ（commodity：日用品）であって、砂糖だとかビニール傘などと同じように、ブランド要素が明確ではない、ありふれた商品になってしまったと指摘したのです。

似たような変化は、私のいる教育の現場でも起きています。

たとえば日本史を教えるとき、以前は「大化の改新は645年にあって、中大兄皇子と中臣鎌足が蘇我入鹿を倒し……」と解説していれば済みました。しかし、もう、それでは通用しません。学生は教室でパソコンをネットワークにつなぎ、先生が話すより早く、もっと多くの知識を得てしまう。実は、「オフィスをどう変えればいいのか?」という問題も、まったく同じなのです。

■ 知識を体系化するといった工夫が求められている

ワークプレイスであるオフィスが単なる情報処理の場から高度な知的創造の場に変化しています。知識社会などという言葉が一般的になってきた現在、多くの人がその変化を感じていると思います。が、具体的な方法論については、なかなか考えつかないのではないでしょうか。

そこで、もう一度、教育の話から考えてみましょう。

単純な知識の羅列だけでは生徒が納得しない時代、教師はどんな授業を行えばいいのか。やり方はいくつかあります。

一つは、情報をつなげて体系化し、その意味を解説していくことです。大化の改新が日本の歴史の中でどのような意味を持ち、後世にどんな影響を与えたのか語るのであれば、検索エンジンでは得られないような「価値」を生みます。つまり「So what?」に答えていくのです。

あるいは、教師個人がキャラクターをもっと前面に出し、「面白い先生だ」と印象づけるやり方もあるでしょう。思い出してください、私たちが過去に出会った教師の記憶を探っていったとき、誰が何を教えてくれたかなんてほとんど覚えてはいません。でも、「あの先生はこんなとこが面白かったよなあ」といったイメージなら強く残っている。

とにかく、何か今までと違う方法論を考えなければ「知識＝情報」は価値のある商品にはならない。その前提に立って、企業はオフィスをつくっていくべきなのです。

■ オフィスデザインによって働き方が大きく変わる

「数字に付加価値をつけて情報とする」ということでは、ものすごく場違いな例で申し訳ないのですが、耐震強度の偽装問題をあげることもできます。姉歯建築士のやったことは絶対に間違っているものの、既存の情報から新しい価値を生み出したことは事実です。その結果、彼の計算方法は長い間「差別化できる商品」として通用してしまいました。もちろん絶対にやってはいけないことですが、知的創造の実例としてはかなりわかりやすいケースなのです。

すでにコモディティになってしまった世の中の知識を競争力のある商品にするには、考えに考え抜いて、何か工夫をしなければなりません。そのためにどんな「場」が必要なのか。それを追求するところから次世代のオフィスが生まれます。もう、効率性だけを追求している時代ではありません。

僕はオフィスの専門家ではないので詳しいことはわかりませんが、いくつか、なるほどと思うケースは見ています。

たとえば、NTTドコモのオフィスがフリーアドレスを採用したとき、取締役を務められていた潮田邦夫氏に話を聞いたのですが、いいことが2つあったというのですね。

一つは、社員が出社前に仕事の段取りを考えてくるようになり、能率が上がったそうです。確かに自分のデスクがなければ、毎朝、そこでのんびりと新聞を読むわけにはいきません。そんなことは事前に済ましてくるでしょう。仕事の7割くらいは“段取り”ですから、それが先にできていれば進行は早い。つまり、オフィスデザインが新しくなったことで仕事のやり方そのものが変化したのです。

もう一つは、何か新しい挑戦をするとき、従来なら多くの社員が「できない理由」を30くらい提出してきたのに、そういう傾向がなくなったといいます。それはやはり、一人ひとりのマインドセットがオフィスデザインによって変わったからだと考えるべきでしょう。

■ どうデザインするかではなく「変化」に意味がある

ここで、注意してほしいことがあります。僕は「これからのオフィスとしてフリーアドレスがいい」と言っているのではありません。一つのケースとして、こういう例があるとお話しているだけです。

むしろ大事なのは、どういう形であれ、オフィスを変えるという行為でしょう。秩序を乱すことに意味があるのです。

今の若者は保守的です。私は最近、日本でもサマータイムを導入すべきだと主張しているのですが、学生にそんな話をすると、とたんに反発を食らう。「先生、それでは、日常生活に混乱が生じます」などと言う。実に官僚的な発想をするのですね。

しかし、おそらく彼らは本気でそれを心配しているのではなく、「時間は変えたらいけない」という保守的な思想に囚われているだけなのです。それをいじることに精神的な抵抗がある。

だからこそ、思い切ってサマータイムを導入する意味は大きいのです。夏に時計を進めること自体の効果ではなく、時間だって操作できるものだということがわかれば、人々の発想は変わるでしょう。時刻のシステムはもともと人間がつくったものなのですから、必要に応じて変えたっていいんですよ。

オフィスも同じです。会社にいけば自分のデスクがあるという常識を奪ってしまうことで働く人の意識は大きく変わる。それを利用するのですね。

ただその場合、しっかりと準備しておかなければならないことがあります。「何故なのか」というビジョンです。変革には必ず反対者が現れます。したがって、なぜそうするのか、明確に説明できなければなりません。

その手間を惜しみ、「他社がやっているから……」とモノマネでフリーアドレスを採用しても絶対に失敗するでしょう。そこには、今、自分の会社にはどんなオフィスが必要なのかという理由も方針もないからです。

■ オフィスは企業哲学を体現するものだ

極論してしまえば、オフィスなんかは何だっていいんです。昔ながらのグレーのデスクが並んでいたってかまわない。ただそこで、「うちはオフィスには金をかけないが、その代わり、成績をあげたやつには他社より高い給料を出す」と言えれば、社員は納得するでしょう。段ボールの机だって、イノベーティブな仕事さえ与え続ければ満足します。

あるいは、今の組織で知的生産性を高めるにはどうしたらいいか考え、最新のデザインを採用する方法もある。とにかく会社ごとにしっかり検討し、どういう道を選ぶか決めることが大事なのです。

最初にオフィスありきではなく、組織にとってどんな「Ba（場）」がいいか考えたうえで結論を出す。さらにそれに合わせた制度やシステムを導入する。これが基本でしょう。

ところが、そんなことも考えられない企業がけっこう多いところに問題があるのです。「新入社員を採用しやすいからかっこいいデザインのオフィスにした」なんていうケースは、何も考えていないのと同じ。そこにはまったく企業哲学が感じられません。

働きやすい環境、力を発揮しやすい環境は、それぞれの組織によって違います。それをしっかり考え、他社にない哲学を示せる会社であれば、私たちが「面白い先生」を覚えているように、ちゃんと差別化ができるはずです。

■ 知的オフィスはライン生産ではなくセル生産方式?

オフィスの改革を考えるとき、多くの企業は生産性の向上を目標に掲げるのでしょうが、この点についても、従来とは発想を変えなければなりません。

1920年代、ハーバード大学のレスリスバーガーとメイヨーという教授が、当時、アメリカを代表するメーカーであったウエスタン・エレクトリック社で生産性の実験をしました。それは、継電器の生産ラインをいろいろな条件で稼働させ、どんなときに生産性が高くなるか調べたのです。ベルトコンベアのスピードといった設備の問題から、休憩時間といった人事問題まで、さまざまなパラメーターを試した結果、しばらくは一定の結論が導かれました。

ところが、女性社員数名を選んだグループでは、次々に不思議な結果が出はじめました。ある日、そのうちの一人が休んだのです。すると、なぜか生産性が向上したのですね。

教授たちは慌ててインタビューをします。すると、彼女らは「休んだ人がいたから、その分をカバーしようとがんばった」と答えたのです。ほかにも、マネージャーがホームパーティーを開いてくれた翌日は機嫌がよくなって生産台数が増えたりとか、それまで集めたデータがまったく意味をなさない結果に驚きます。その後の研究により、集団には自然に力学的な関係が生まれ、お互いに影響しあう「グループダイナミクス」があるとわかったのです。

要は人間には機械を超える力があるということだったのです。最近この考えに立返った生産方式が注目されています。それが一人で一台の製品を作るセル生産方式です。キヤノンでは工場をこの方式に切り替えることで、生産性の向上とコストダウンにより

年間2000億円分もの効果があったといっていました。

ベルトコンベアによるライン生産方式は、ある時期、最も生産性の高い効率的な方法だといわれてきましたが、考えてみれば、スピードはいちばん作業の遅い人に合わせるのですから無駄が多かったのです。その点、セル生産方式は、それぞれの従業員が最高のパフォーマンスを発揮できますから、非常に有効です。知的生産性の高いオフィスを考えるとき、この方法論は参考になるような気がしますね。

■ 細い矢を束ねるのではなく太い矢を揃えよう

もう一つ、下着メーカーであるトリンプ・インターナショナル・ジャパンの話をしましょう。この会社では、朝の10時半から12時半までの間、オフィスでは電話、私語が禁止されているそうです。先方からかかってきた場合は対応しますが、こちらからかけることはできません。その結果、生産性は大きく上がったといいます。

新幹線で東京から名古屋まで行くとき、「のぞみ」と「こだま」とでは2倍近く所要時間が違います。こだまは途中で11駅も停車しますが、停まっているのは5分足らず。どんなにしても1時間以上ということはない。しかし、実際には2時間近い差が出る。加速の時間がかかるからです。これは仕事でも同じなのです。出だしの大事なときに電話などで作業が中断すると、再び加速するのに時間がかかり、効率が悪くなります。したがって、午前中に集中させることで、最高速が出せるようにしておくのです。

かつて、プライスウオーターハウスクーパースのロンドンオフィスでは、コンサルタントであっても個室をなくしてしまいました。「集中して考えるなら図書館でも家でもできるのだから、その場所は自分で考えろ。その代わり、グループワークのためのスペースはいくらでも提供する」という方針だそうですが、これも一つの企業哲学なのでしょう。

結局、結論は一つではないのですが、オフィスを変えるためにはいろいろな考え方があり、その中から自分の会社に合った方法を探していくしかないのです。

日産自動車のカルロス・ゴーン氏に会ったとき、組織においてチームワークと個人とどっちが大事だと思うか聞いたことがあります。「両方とも大事だ」という答を予想していたところ、彼はきっぱり言いました。

「一人ひとりが弱ければ強いチームなんかできるわけがない」

その通りなんですよね。

日本人はよく、毛利元就の3本の矢の故事を例に、弱い人間でも集まって協力すれば強い力になると励まします。しかし実際には、細い矢を3本束ねても太い矢3本には勝てないわけで、とても現実的な考え方だと思いました。そしてゴーン氏は、こうつけ加えたのです。

「ただ、強いやつはみんな方向性がばらばらだったりするから、それのまとめ役として俺のようなマネージャーが必要なんだ」

これまでのオフィスは、「細い矢」を前提にしてきましたから、みんな同じデザインで、とにかく束ねればいいという考えでいたのかもしれません。しかし今後は、「太い矢」を揃え、そういう人々が最高の力を発揮できるような環境にしなければいけない。それが、知的生産性の高いオフィスといえるのではないでしょうか。

■ プロのミドルクラスがいなければ希望はない

日本の経済規模は年間で約500兆円です。フランスが150～160兆円、ドイツが260兆円くらいですから、その2ヶ国を足したよりも大きい。

なぜそれだけの経済成長を成しえたのかといえば、簡単に説明するなら、アメリカの中層階級の仕事をほとんど奪ってしまったからなのです。すでに米国にはテレビをつくっている会社はありませんし、家電メーカーもほとんどない。自動車産業だって競争力を失いつつあります。その結果、ミドルクラスが減り、リッチな上層と、移民などを含んだ貧乏な下層とに二分化した社会になってしまいました。

日本がミドルクラスの戦いで勝てた理由については、勤勉な国民性だとか、強いチームワークを発揮できたからだとか、いろいろな分析があります。しかしここで大事なのは、次に中国やアジアなどの国が次にその地位を狙っているということです。全部で30億くらいの人々が次なる「日本人」になろうとしています。

米国yahoo!の創始者の一人であるジェリー・ヤン氏は『フラット化する世界』の中で「希望のある国にはミドルクラスがいる」と発言していますが、その通りですよね。日本も昭和30年代から50年代まで、多くの中間層ががんばり、世の中は希望に満ちていました。

ところが大学で今の若者たちに聞くと、半分以上が将来に希望を感じないと答える。つまりそこまで日本は追い込まれているのです。

それなのに、まだ多くの企業が新しい段階に一歩踏み込めないでいる。そこに僕は危機感を持ちます。

「一人ひとりは弱いけどチームになれば」という考え方は、これまでのキャッチアップ戦略には有効な部分もあったのでしょうが、もうそんな方法では日本は国際競争に勝っていけません。多様なクラスで競争力を発揮していくには、各層（特に）ミドルクラスに本当のプロを育て、そういう人たちが活躍できる環境を整える必要があります。そのためにも、オフィスを含めたマネジメントの方向を知識創造型に転換すべきなのです。

米倉誠一郎の著書

『脱カリスマ時代のリーダー論』
NTT出版
2005年6月発行
1575円（税込）
ISBN コード:4-7571-2151-2

『組織も戦略も自分に従う!』
中央公論新社
2004年11月発行
756円（税込）
ISBN コード:4-12-150153-5

他多数。