

# スペシャルインタビュー オフィスイノベーション

## 知識創造時代のオフィスは経営戦略に従うだけでなく「企業文化」を反映するものでなければならない！



### 松岡利昌氏

株式会社松岡総合研究所 代表取締役 経営戦略コンサルタント  
名古屋大学大学院 環境学研究所施設計画推進室准教授  
京都工芸繊維大学大学院 デザイン経営工学専攻特任准教授  
エフエムネット株式会社 代表取締役会長  
ファシリティフォーラム代表

まつおか・としあき。1959年大阪生まれ。慶応大学、米国ハーバード大学留学を経て、慶応大学大学院修士課程修了（MBA取得）。その後、外資系コンサルタント会社を経て1991年に独立。美術、建築、デザインの知識と経営戦略支援の実績との融合を目指し、企業経営戦略の視点による「日本的ファシリティマネジメントコンサルティングサービス」を行っている。土地建物を所有活用する国内大手企業のFM戦略コンサルティングにおいて多くの実績をあげ、自らプロデュースした中沢フーズ株式会社の新オフィスでは2004年日経ニューオフィス賞経済産業大臣賞、新日鐵化学株式会社のオフィスでは2006年日経ニューオフィス賞を受賞。2007年3月にはJFMA賞奨励賞を受賞した。また2005年10月から国立大学法人名古屋大学大学院においてキャンパスFM戦略モデルの研究開発を進めている。そのほか、米国大使館商務部のFM視察団の企画および団長、日本ファシリティマネジメント推進協会FM調査団の企画および団長なども務めている。

米国マサチューセッツ工科大学ISFE（国際ファシリティエグゼクティブ学会）会員およびアドバイザー／米国IFMA（国際ファシリティマネジメント協会）会員／日本ファシリティマネジメント推進協会企画運営委員／日本建築学会会員／日本オフィス学会発起人理事およびオフィス生産性評価部会長／六本木ヒルズアーク都市塾FMコース講師

#### ・主な著書

『総解説ファシリティマネジメント』（共著、日経新聞社、2003年）  
『FM事例集 第1集／第2集』（共著 日本ファシリティマネジメント推進協会、1999年／2005年）  
『ファシリティマネジメントガイドブック』（共著、日刊工業新聞社、1997年）  
『メイド・バイ・メルセデス』（ダイヤモンド社、1995年）  
『世界のFM教育の現状』（日刊工業新聞社）

「スペシャルインタビュー」下記バックナンバーは  
▼<http://www.websanko.com>をご覧ください。

07年 II  
ナレッジマネジメントのプロセスに合わせた知識創造型の組織とワークプレイスが不可欠！  
紺野 登氏  
06年 IV  
「本当のプロ」が最大の力を発揮できるように、日本のオフィスを変えていく  
米倉 誠一郎氏

オフィスイノベーション はやわかりメモ
<b>■ 大量生産大量消費時代のオフィスではもう通用しない</b>
標準仕様の内装に組織図通りのデスク配置を行うような旧態依然としたオフィスは、工業化社会の象徴。知的生産性の向上が求められ、先進的な企業では経営戦略と一体となった新しいオフィス戦略を展開している現在、発想の転換をしなければ生き残りは不可能。
<b>■ 組織もオフィスも「戦略に従う」ものであるべき</b>
経営学のみでも、成功した企業は独自の戦略に基づいた組織を確立してきた。そしてこれからの知識創造社会では、組織はもちろん、ワーカークの働き方に大きく影響するオフィスも「戦略に従う」ものになっていなければならない。
<b>■ オフィス改革は経営革新の「触媒」になる</b>
職場環境の改善はそこで働く人の心を変える。その結果、意識の共有により経営革新を加速化していく。オフィスづくりはそのための重要な投資である。
<b>■ オフィスへの投資効果を認識する経営をするべき</b>
オフィス改革の効果は定量的に測りにくかったため「投資」の対象になりにくかったが、モチベーションに直結するワーカークの心を測定することで評価は可能。労働力を人数でしか考えない経営学はすでに過去のもの。
<b>■ 戦略が徹底されることで生まれる企業文化の強み</b>
企業文化がしっかりと根付いている組織では、経営トップから幹部、ワーカークすべてが理念を共有し、常に上を目指して働いているので、オフィス戦略も先進的になってくる。すべての企業にとってのゴールはここにある。

### ■ 人間中心の経営がポスト工業化社会の最重要戦略になる

大量生産・大量消費の時代が終わり、サービスを主体にした三次産業への移行が進んでいるというのに、多くの日本企業のオフィスは、あいかわらず旧態依然としたままです。標準仕様の画一化されたビルにしか目が行かず、「机と椅子さえあれば仕事はできる」と、工業化時代の幻想をいまだに引きずっているのです。もっと人間中心の経営を行い、ナレッジワーカーによる知的生産性を高めなければいけないのに、その対応はかなり遅れているといっても過言ではないでしょう。

その一方で、先進的な企業は、バブルが崩壊した1990年代以降から大胆なオフィス戦略の転換を行っています。ビルなどの不動産を資産として所有するのではなく、オフィスワーカーの生産性を向上させる「場」と考え、必要なときに必要な機能だけを利用していく方針に変えてきました。

「自社ビルを所有する」という経営戦略は、資産を担保に銀行から融資を受けなければならない時代には有効でした。しかし資金調達の方法が多様化している現在、そこにこだわる理由はほとんどありません。

もちろん、不動産を企業の資産として活用するという戦略は今でも意味を持つ場合があります。ただそれは、「重厚なビルを持っていればいい」といった単純なものではないのです。

いい例が香港上海銀行（HSBC）でしょう。1998年、HSBCは東京日本橋に10階建ての新社屋をオープンしました。ところがその建物は、従来、銀行がつくる堅牢な金庫室を備えた専用ビルではなく、必要がなくなれば、いつでも一般のオフィスビルとして転売あるいは賃貸できるようなフレキシブルな構造だったのです。そうすることで、利用価値の高い不動産とし、担保力を高めたのですね。その後、日本の銀行はリストラや経営統合によって多くの自社ビルを手放しますが、金庫室があるため更地にして処分するしかなく、期待通りのキャッシュフローは得られませんでした。それを見ても、オフィスに対する考え方に大きな違いが

あったことがわかるでしょう。

ビルは所有から利用する時代へと、ファシリティ戦略の大転換が起きてきたことで、オフィス市場も変化してきました。「新近大」と呼ばれる利用価値の高いビルが再開発によって次々と建てられ、逆に古くて場所も悪く、小規模なビルは再活性化のための大胆なリニューアルが求められています。つまり、マーケットにおいても「使いやすいビルを供給していこう」という動きが出ているのです。それにも関わらず、ユーザー側が変化に対応できるだけの戦略やノウハウを持ってなければ、企業としての生き残りは難しいといわざるをえません。

### ■ 「オフィスは戦略に従う」でなければならない

ファシリティ戦略の転換、マーケットの変化というパラダイムシフトが進む中で、改めてクローズアップされてきたのがファシリティマネジメント（FM）です。FMとは、要するに、オフィスなどを上手に使いこなすための総合的な手法なのですが、この分野において日本は完全に出遅れています。

私は早くから、国内企業のニーズに合わせたFMコンサルティングサービスを展開してきましたが、建築やデザインなどの知識も活かした経営戦略支援を行う専門家が少なかったせいか、多くの企業からオフィスづくりへのアドバイスを求められてきました。それだけでなく、後進の育成を目的に大学院で教鞭をとるなど、さまざまなFM教育の手伝いをしています。

なぜ日本企業はFMへの取り組みが遅れたのでしょうか。

それは一つに、高度成長からバブルへと続く市場拡大の恩恵を大きく受けてきたため、戦略そのものが必要なかったからです。特にオフィスについては、「人さえ増やせば業績は伸びる」という単純な発想により、とにかくスペースの確保が優先されました。その結果、手間のかからない標準仕様のビルがマーケットに供給され続けてきたのです。

もう一つ、経営トップが事業戦略や財務戦略にしか注意を払わず、「オフィスなどは担当部署に任せておけばいい」とほったらかしにしたせいもあるでしょう。今でこそ、戦略総務といった言葉が語られるようになってきましたが、昔は総務は経営戦略とは無縁の、事後処理中心のセクションでした。

不動産が所有の対象でしかないのであればこれでもいいのかもしれませんが、上手に使いこなすことが重要になってくるとそうはいきません。しかもこの間、世界の先進企業はFMのノウハウを確実に蓄積してきているのです。

結局、日本企業の組織は経営戦略と直結していなかったのでしょうか。あるいは、個々の戦術はあっても、体系化した戦略に欠けていたのかもしれない。

経営史の大御所であるアルフレッド・チャンドラーは過去の成功企業の実例をもとに『STRATEGY AND STRUCTURE』を書き、その中で「組織は戦略に従う」という名言を残しました。しかし、日本の企業でこのようなケースに当てはまるところはあまり多くありません。どの会社でも同じような組織を持ち、そこに戦略が感じられないのです。

そして、オフィスも、組織図をそのまま平面展開した画一的なデスク配置になっていた。ビルも標準内装、レイアウトもみんな同じなのですから、FMなど必要なかったのでしょうか。

しかし工業化時代ならともかく、知識創造が求められる現在、成長は期待できません。

チャンドラーの言葉を借りるなら、今後、「オフィスは戦略に従う」でなければならない。経営戦略に基づいた組織と、その組織を活性化する器としてのオフィス、つまりファシリティへの一貫した戦略が重要になってくるのです。

### 『組織は戦略に従う』

アルフレッド・D・チャンドラーJr／著 ダイアモンド社

ISBN:4-478-34023-4 2004年6月発行

5,250円（税込）

名言となった表題が生まれた記念すべき経営学の古典的名著の新訳。GM、デュポン、シアーズなど1920年代の巨大企業4社を徹底調査し、組織と戦略の本質を明かしていく。

序章 戦略と組織

第1章 歴史的背景

第2章 デュポン／自律的事業部の創設

第3章 セネラルモーターズ（GM）／総合本社の創設

第4章 スタンダード石油ニュージャージー／海図なき組織改編

第5章 シアーズ・ローバック／計画と偶然がもたらした分権化

第6章 組織イノベーション／比較分析

第7章 事業部制の広がり

終章 巨大企業の歴史

### ■ オフィスは人の心を変え、経営価値を生んでいく

オフィスの改革は、経営革新に大きな効果を及ぼします。職場環境が改善されることで、ワーカークは自然に仕事の仕方を工夫するようになるからです。これは、言葉で発破を掛けるより何倍も有効でしょう。

企業が変革を目指していくとき、同時にオフィスを変えれば、そこで働く個人は会社の方針を身をもって認識します。その結果、オフィスは経営革新の「触媒」としての力を発揮するのです。

そう考えると、オフィスづくりは削らなければならない「経費」ではなく、積極的に行うべき戦略的な投資であることがわかるでしょう。そして、経費管理であれば担当部署に任せていても構いませんが、投資対効果への責任は経営トップが負わなければならない。そこが今までの「オフィス戦術」とこれからの「オフィス戦略」の最大の違いになります。

ただ、ここで問題になってくるのが、投資である以上、リターンをどう評価するかという点です。職場環境の改善が経営にどういう効果を及ぼすのか、これまでではなかなか判断しにくい材料でした。そのことが、オフィス戦略への消極的な姿勢につながっていたといってもいいのです。



このため、私たちは基準となる「ものさし」をつくらうと、オフィス学会のオフィス生産性評価部において研究を続けてきました。その成果は、少しづつ形になってきています。

オフィスの生産性について絶対的に評価するのは難しいのですが、たとえば改善前と改善後や、複数のオフィスの事例をベンチマークによって相対的に比較することは十分に可能です。具体的には、そこで働くワーカーへの調査などを行い、数値化していく方法を考えていきました。

人の意識の高まりによって生産性を判断していく方法は、知的創造を重視する企業組織においては非常に有効です。

昔の経営学、そのほとんどは米国で確立されたものなのですが、そこでは人の心についてまでなかなか言及していません。労働者は「人、もの、金」という経営リソースの一つに過ぎず、あくまで頭数でしか判断されなかったのです。

そして日本の経営者たちは米国式の機械モデルを学んできたため、オフィスも「机と椅子さえあればいい」といった発想に凝り固まってしまったのでしょうか。

しかし冷静に考えてみると、本来の日本文化では人の心をもっと大切にしていたはず。環境が変われば人の心も変わり、行動そのものが変化していくことをみんなが知っていました。そういう意味では、ワーカークの意識の高まりによってオフィスの生産性をあげていく方法は、私たちにとって理にかなっているのです。

■ **社員の意識向上は多様な波及効果をもたらしていく**

オフィスが人の心を変え、新たな経営価値を生み出した実例として、私がお手伝いさせていただいた中沢フーズ株式会社のケースを紹介しましょう。  
中沢フーズは業務用乳製品の大手メーカーです。しかし、そのビジネスの形態から、最終ユーザーの動向まで直接的に知ることがなかなかできず、この点が製品開発上の大きな問題になっていました。そんな意識から、2003年に新しい本社オフィスをオープンさせるにあたり、さまざまな新しい試みを導入したのです。いくつか挙げてみます。

"good design&quality" "natural life&style"をキーワードに、OAフロアなしの全面フローリング、広がりの感じるスケルトン天井、オリジナル照明器具などによって明るくてオープンなワークプレイスを実現。

▼ **社員に会社が変革していこうという姿勢を示す**

オフィス内の通路上にティーカウンターを設け、書籍やコンテンツポラリーデザインのインタリアプロダクツの展示も行うコミュニケーション・ライブラリコーナーとした。他にもハイカウンターのリフレッシュコーナーを設け、ワーカーが自然と集まる「場」とする。

▼ **インフォーマルコミュニケーションの活性化**

さまざまなイベントによって消費者と一体となった交流を実現するキッチンスタジオやアンテナショップを新設した。

▼ **マーケティング機能の強化**

消費者への食文化、食生活の提案としてグッドデザインプロダクツを紹介するギャラリーコーナーの設置。ミーティングルームにも木質素材のオリジナルアート作品を展示。

▼ **社員にデザインの意味を認知させ、食文化に対する意識を高める**

このような大胆な改革の結果、ワーカーの声を集めてみると、働くことが楽しくなり、意欲的になったとの評価を得ました。そしてその後の調査により、次のような効果が確認されているのです。

- ・新製品開発力の向上
- ・顧客とのコミュニケーション戦略の成功
- ・組織人事効果（モチベーション向上）
- ・リクルーティング効果
- ・効果的オフィス管理

■ **企業文化がしっかりしている組織は個人も強い**

知識創造社会への移行とは、企業内部の課題に翻訳すれば、単なるオフィスワーカーを「ナレッジワーカー」へと進化させていく作業にはなりません。ところが多くの日本企業の場合、ワーカーの頂点に立つ経営トップが従来型の決まり切った戦術しか生み出せず、知的な組織戦略やオフィス戦略を展開していないのですから、いくら社員に知的生産性を求めても効果が上がらないのはあたりまえです。  
組織が活性化していくには、まず、経営者自身が意識を変える必要があります。自分が使う役員室を豪華にするだけでなく、社員みんなの職場環境にも目を配るべきでしょう。  
もちろん日本にも、経営トップから末端まで、同じような意識を共有している企業はいくつかあります。世界市場で大きな成功を成し遂げたトヨタやホンダ、



キヤノンなどはその代表でしょう。  
たとえばトヨタはKaizenという日本語を海外にまで知らしめたことで有名ですが、彼らの改善活動は決してトップダウンで命じているわけではありません。すべての社員が日常的に「以前より高い成果を出そう」という強い意識を持って働いているのです。つまり、戦略を超えた企業文化とさえいっていいのです。  
私は多くの企業に対して経営戦略やオフィスのアドバイスをさせていただいていますが、固有の文化が根づいている組織は、今さら「ナレッジワーカー化」などという言葉を持ち出さなくても、すでに高い知的生産性を誇っています。たとえば、ある会社で新しいオフィスのプランニングに参加したとき、先方の担当者はそれまでファシリティマネジメントという言葉すら聞いたことのない人でした。海外事業の立ち上げなどで手腕を発揮してきたものの、オフィスづくりを全面的に任せられたのは初めてだったからです。  
ところが、最初に私がFMの概念を説明したところ、次に会ったときにはほぼ完全に理解していただけて、自ら経営陣に対して堂々とプレゼンテーション

をするほどで、知的能力の高さに驚いた覚えがあります。  
しかもその会社では、オフィスプロジェクトの参加者にFMの教科書である『総解説ファシリティマネジメント』の必要部分を読んでもらったのですが、すぐに全員が強い関心を示しただけでなく、次々と積極的な提案までしてきました。つまり幹部だけでなく、組織全体で積極的に「知」を創造していこうという風土が根付いているのですね。  
そういう企業では、方向性さえ示せばオフィスもどんどんよくなっていく。その結果、さらにライバルとの差を広げていけるのです。

■ **オフィス改革への合意メカニズムを整えよう**

これまで、いくつかの企業のオフィスづくりのお手伝いをしてきて、気づいたことがあります。  
小規模なオフィス、たとえば収容人数が30人以下の場合であれば、トップの決断一つで職場環境は劇的によくなります。このようなケースはオーナー企業に多いのですが、社長が社員を大事にする家族的な文化さえあれば、「ワーカーが楽しく働けるオフィスは大切だ」というアドバイスは素直に聞いてくれるのです。  
ところが、300人、そして3000人収容規模のオフィスになると改革は簡単ではありません。経営陣もサラリーマンなので一人の意志では決定できません。そして社員も横並び意識が強く、「他社と同じオフィスでいいのでは…」と思いつまってしまうのです。  
そういう日本型の組織において思い切ったオフィス改革を行うには、やはり、オフィス戦略を経営戦略の一つとしてしっかりと位置づけ、担当役員、推進責任者、実行担当者といった縦の意志決定ラインを確立しなければなりません。つまり、投資に対する合意のメカニズムを整えることから始める必要があるのです。そうしないと、いくらいいプランであっても、途中で「ありきたりの結論」に縮小されてしまうからです。  
独自の文化が根づき、組織のレベルが高い企業は、この段階ですでに一步先んじています。個々人が自分の意志で共有した理念に向かって仕事をする風土があるため、信頼が厚く、合意に至るまでが早いのです。  
それでは、そこまで理想的な組織になっていない企業の場合、どういふことから始めたらいいのでしょうか。  
一つ提案したいのは、オフィスコンシェルジュの導入です。  
コンシェルジュとはホテルなどにいる何でも相談役で、お客さまのあらゆる要望を受け付け、対応します。滞在中のことから、観光、食事する場所のアドバイ

## ファシリティーズフォーラム

松岡利昌さんの主催するファシリティマネジメントの実践セミナー「ファシリティーズフォーラム」は、日本における上質な社会インフラとしての土地・建物、オフィス・工場、倉庫、病院、学校などのファシリティ資産の構築と戦略的な運用（ファシリティマネジメント）の知識やノウハウを学ぶ場として発足しました。

年間5回を予定している「研究会」では、内外のファシリティ関連ビジネスに関与しているプロフェッショナル（専門家、有識者、実務家）を迎え、セミナーやシンポジウムの形式で知識の共有を進めます。また不動産取得、都市開発、建築プロジェクト、運営維持プログラム、ビル診断などの「見学会」、海外のFM先進事例について見聞を深める「海外視察」も随時行われる予定です。

- 第1回 **ファシリティーズフォーラム**  
日時：2007年5月28日（月）  
場所：和田倉噴水公園レストラン
- 第2回 **case study**  
経営戦略を実現した先進オフィスビル事例研究
- 第3回 **case study**  
経営戦略から見た首都圏の大規模プロジェクト研究
- 第4回 **アジアのファシリティマネジメント見学会**  
(海外視察)
- 第5回 **比較研究 米国／欧州／アジアの**  
**ファシリティマネジメント**
- 第6回 **まとめ**

**詳しくはサイトをご覧ください。 <http://facility-forum.com/>**

スまで、執事のようにすべての世話をするのですね。  
ワーカーのオフィスに対する要望は多様なものです。環境全般、什器・備品、情報通信システムなどなど、従来であれば社内のさまざまな部門が対応しなければなりません。しかしそれでは、本当の意味で使いやすいオフィスにはならないのです。  
オフィスにおいても窓口を一本化し、一人の担当者がすべての要望を受けるようにすれば、そこに情報が集まるので効率的な解決が可能です。そしてそこそが、経営、建築、設備、環境などを総合的に考えながらファシリティの上手な活用を行うFMの手法につながるのです。

■ **企業文化から生まれるオフィス文化を確立するために**

「組織は戦略に従う」とは実に明言で、しかもこの言葉が今でも標語のように語られているところを見ると、実践できている企業が決して多くはないからなのでしょう。  
強い企業とは、経営者がリーダーシップを発揮して理念や哲学を打ち出すとともに、従業員が経営者と一体となって企業風土や文化を醸成していく組織のことです。そして両者の継続したコミュニケーションが知的生産性の源泉につながるのです。  
さらにこれからは、知識創造を活性化させるオフィスの役目がますます重要になってきますから、企業文化に根ざしたオフィス戦略が求められていきます。その結果、個性的なワークプレイスが生まれ、組織ごとのオフィス文化というものが育まれてくるかもしれません。  
実際、先進的な企業では、CSR(社会的責任)、BCP(事業継続計画)、CS(顧客満足)、ES(社員満足)を具現化していく過程でオフィス・ブランディングの必要性を強く感じ、積極的な改革を行っています。その結果が知的生産性の向上につながり、経営力に反映されていることは、多くの実例が物語っているのです。  
企業のブランドとは一朝一夕に確立できるものではありません。多くの分野で高いレベルの取り組みを続け、最終的に社内外から評価されるものなのです。当然、オフィスのデザインも欠かすことのできない要素の一つでしょう。  
経営戦略の中にオフィス戦略を明確に位置づけることができず、企業文化もはっきりしないような組織では、一時的に業績を伸ばしても長続きしません。やがて市場や社会から忘れられ、消え去っていきます。  
オフィスは知的生産に最も大切な人の心を変えていきます。それだけに、そこに投資の価値を見いだせないようでは、経営者として失格なのです。