

刷新というイノベーションで常に変わり続ける日本型ワークプレイスの「変わらない」本質



小笠原 泰氏

株式会社NTTデータ経営研究所パートナー
静岡大学大学院工学研究科客員教授
中央大学大学院商学研究科兼任講師

おがさわら・やすし。1957年鎌倉生まれ。東京大学文学部卒、米国シカゴ大学社会科学大学院国際政治経済学修士・同大学経営大学院経営学修士。マッキンゼー&カンパニー、フォルクスワーゲンドイツ本社を経て、米国カーギル社ミネアポリス本社入社。同社オランダ、イギリス法人勤務を経て、1996年よりNTTデータ経営研究所。著書に「日本の改革の探究」（日本経済新聞社）などがある。



著書紹介 なんとなく、日本人 世界に通用する強さの秘密

PHP新書 ISBN4-569-64987-4
2006年5月 発行
756円（税込）

グローバル化が進行する21世紀、もはや私たちは「なんとなく、日本人」であるという“ゆるま湯”に安住しているだけでは、激しい企業間競争や社内競争を生き残れない。しかしアングロサクソンの改革が、本当に日本の風土に適しているのか？ 国際ビジネスマンの経験を持ち、西洋的思考法を熟知した著者による新しい日本人論。日本的思考メカニズムを論理的に探究することで、「日本人は論理的でない」「日本人は保守的である」「日本人は常識的でチャレンジをしない」「日本人はリーダーに不向きである」といった日本人の負のイメージを検証、打破し、この国が持つ潜在力の源泉を明らかにする。現代日本人の思考メカニズムを徹底的に突き詰めた、産業界による新しい日本人論。

オフィス文化論 ● はやわかりメモ

■役割的自己が絶対的自我に勝る日本人

利害関係を超越して結合する日本型の組織は役割意識によって維持されている。そして、これまで日本の企業は、それを大切に、うまく活用することで高度成長を実現してきた。

■日本型「成長へのシナリオ」の限界

全員をエコノミークラスに乗せる日本の政策は、国全体が成長しているときには有効だった。しかしグローバル化とICT化により国際競争が熾烈になる中、その政策を維持していくことは難しくなっているのではないか。

■ナレッジワーカーを優遇したほうがいいのか？

既存の管理中心のピラミッド型の組織を離れて、就業人材を分類すると非定型で自己判断の大きい業務に関わる価値創出系の一部のナレッジワーカーと定型的で自己判断の小さい業務に関わる効率系のタスク遂行型ワーカー（事務系のホワイトカラーとオペレーション系のブルーカラーとサービスワーカー）に分類される。これらのうちグローバル化やICTの活用で、現在最も激しい競争にさらされているのはホワイトカラーである。彼らの価値が全体システムの中で低下してきているのだが、今の企業組織やオフィスは管理の視点で彼らを中心に設計・構築されているところに問題があるのではないか。かといってナレッジワーカーだけ優遇するのは不平不満につながりかねない。そもそも本当のナレッジワーカーがどこにいるのかは、現状の管理評価制度のもとでは、うまく把握できないのではないだろうか。

▼「オフィス文化論」の下記バックナンバーは<http://www.websanko.com>をご覧ください。

- 「オフィス文化論」
- ・07年 III号 グローバリゼーションが進む時代だからこそ自分の中の「ローカルの軸足」を知るべきです・07年 II号 「知的創造」の時代に企業が成長していくには人間関係を考えたオフィスづくりが必要である ・06年 IV号 オフィスの「文化」をみんなで育てていこう！ ・06年 III号 「文化」が遅ればオフィスも遅ってくるはず ・06年 II号 なぜオフィスに「文化論」が必要なのか？
- オフィスでも忘れてはいけない「おもてなしの心」
- ・05年 IV号 「しつらえ」に「おもてなし」が加わることでオフィス空間は初めて居心地がよくなります。 ・05年 IV号 「しつらえ」に「おもてなし」が加わることでオフィス空間は初めて居心地がよくなります。 ・05年 III号 作法の文化を若い世代に伝えていけるオフィスなら贅沢な空間がなくとも「おもてなし」はできます。 ・05年 II号 「おもてなし」はその場その時のコミュニケーションの工夫
- 「日本の伝統に学ぶ21世紀のオフィス文化」
- ・04年 10月号 仮説の空間 ・04年 7月号 空間の領域 ・04年 4月号 仕切りの構造

ゲマインシャフトを形づくるのは役割的自己

前回、日本の企業組織は、その成員が生後自発的に加わるにもかかわらず、ゲマインシャフト、つまり自然発生的に結合した組織維持型の共同社会の要素を、非公式ではあるが、強く備えており、ゲゼルシャフト（共通の利害関係をもとに人為的につくられた社会）前提の目的遂行型で参加型である欧米企業組織とは異なるという話をしました。

なぜ日本人は、そんなあいまいな理由で組織の構成員になれるのかといえば、それは、組織に対する強い帰属意識を持っているからです。参加型組織の場合には、組織への参加要件（必要機能）が最初に明確に規定され、その要件を満たすメンバーが組織に加わるのに対して、帰属対象としての組織では、事後的に、メンバーの間で役割を相互認識することで組織におけるポジションが確立するという特徴を持っています。

従って、自分自身にとって何が一番大切かということを考えたとき、日本人の場合は明らかにこうなります。

役割的自己 = 相対的自己 > 絶対的自我

ですから、「役割」を失ってしまうと自己も否定されたと思って、自殺してしまうケースが少なくないのです。それまで権勢を思うがままにふるっていた政治家や官僚、企業経営者や社員さえもが、失脚・更迭・失墜・不祥事の発生といった事態を迎えたたん、自ら命を絶つ事件が絶えないのはここに原因があります。

他の人から見たら、何も死ぬことはないだろうと思われそうですが、本人にとっては、自分の誇るべき役割がなくなったこと、あるいは、これまでの役割を否定しなくてはならなくなったことは、自己の存在自体を否定することに繋がり、ある意味では命を失うより辛いのです。

これに対して、欧米に限らず世界のほとんどの国、あるいはほとんどの人は、「自分は自分、仕事は仕事」と割り切ることがができますので、失業や解雇くらいで自殺などしません。絶対的自我に立脚して「私は私」になれるからです。

多少、日本人に近いメンタリティを持つとすればドイツ人くらいでしょうか。彼らも比較的、役割的自己への意識が強いので、仕事のことで悩み、鬱病になる人が多いといえます。

「戦後高度成長」のシナリオが通用しなくなったとき

戦後の成長シナリオの崩壊の始まりは1985年の注1)プラザ合意にあったのではないのでしょうか。プラザ合意後、一気に円高・ドル安が進んだことは周知の通りです。

戦争によって荒廃した日本に対し、米国はさまざまな支援を行いました。1971年まで続いた1ドル＝360円の固定レートはその中でも最も影響が大きいものだったかもしれません。その証拠に、1972年に返還される前の沖縄では、基地経済で輸入が重要なので、1ドル＝120円という相場場で交換されていました。つまり、本土は長期にわたって実勢と合わない安いレートを維持することで米国は資金援助と同じことをし、日本は大きな利益を得たのです。

もともと戦前からすでに工業水準が高かった国なので、これによって輸出が伸びたのは当然です。米国にしてみれば、少しでも早く日本を経済的に復興させ、ソ連に対する防波堤にしなければならなかったという理由で、このような政策をとったのでしょう。そして、それに守られる形で帰属型組織の性格を色濃く残し、かつ強化しながら日本企業は奇跡的な成長を実現します。

ところがプラザ合意で円高が進むと、日本は方向の転換を迫られます。シナリオの書き換えが必要になり、結局、低金利政策で乗り切ろうとした結果、「不動産や株式への過剰な投機→バブル景気→崩壊」という道

を歩んでいったことは周知の通りです。

そしてバブル崩壊と前後して急激なグローバリゼーションが始まり、日本だけが特別な経済政策を進めることはできなくなった。つまり、閉鎖社会としての特殊性を発揮できなくなり、どうしていいかわからなくなっているのがバブル崩壊から現在に至るこの国の状況なのです。

注1)プラザ合意

1985年9月22日にアメリカ・ニューヨークのプラザホテルで行なわれたG5（先進5ヵ国蔵相・中央銀行総裁会議）で発表された為替レートに関する合意のこと。この合意により、日本では円高が急激に進行し、不況発生の懸念から低金利政策を行なった。それによりバブル景気が過熱することになる。

全員がエコノミークラスの旅を続けてきた日本

イノベーション(ここでは、イノベーションを持続的価値創造と定義しておきます)を念頭において、オフィス設計を進めることを考えるとき、このような歴史的背景と、その中で発揮される日本人の特性を考えることは非常に重要です。

たとえば、運用・管理の手間やコスト削減といった目的からユニバーサルプランによるレイアウトを採用したり、コミュニケーション促進のためにベース式から島型対向のデスク配列に変えたり、さらに極限のコストカット手段としてフリーアドレスのノンテリトリアルオフィスを導入したりといった改革によるコスト削減で業績は改善されるので、一時的には経営の効率があがるかもしれませんが、しかし、それは決して競合に対する相対的優位をもたらす持続的な価値創造ではないので、やがてその効率化の効力は減速していきます。ハーバード・ビジネス・スクール教授のポーターも指摘しているように、このようなオペレーション効率のみに立脚したコスト低減競争は、結局は止め処のない消耗戦に陥ってしまいます。それどころか、日本人の特性に相反する極端な改革を行えば、日本人の強みを殺してしまうリスクさえあります。

したがって、常にその先の持続的な価値創造の戦略を考えておかなければなりません。日本人の特徴を踏まえ、もっと長い視点で「オフィス」の将来を「経営改革を実現化する場」という観点で考える必要があるのです。

戦後日本の経済政策の基本方針を別の言葉で表すなら、要するにこうなります。

「みんなでエコノミークラスに乗りましょう！」

戦後の日本社会と企業は、多少、狭くても全員が同じクラスの席で我慢することにより、人数分のチケットを確保してあげる。それが暗黙のルールでした。

意識のうえでは、一億総中流であり、多少の収入格差や階層差は、大きな問題ではなかった。支配階級と被支配階級といった戦前のような固定的な身分はなくなり、多くの人が同じような環境で暮らす世界的にも珍しい平等な社会をつくってきました。大手企業の社長であっても普通の建売住宅に住んでいたり、オフィスにおいてもほとんど同じデスク、せいぜい「役職者になったら椅子の肘掛けは付く」といった程度の軽度な差しかない条件でも不平不満が生じなかったのは、国全体が成長していたからです。

よく考えてみれば、企業に対する価値の貢献度合いが違うのにみんな同じ狭いエコノミークラスの席というもおかしな話ですが、それでも日本全体が豊かになっていくことで、皆で定期的に最新鋭機に乗り換えられるから、貢献度合いの差に目をつぶって、皆それぞれの幸福を感じていたのです。「少しずつシートが大きくなり、サービスも良くなっていくからいいや」と未来を信じて我慢してきたのが、これまでの日本社会だったのです。

ビジネスクラスを認めたほうがエコノミーも改善される？

ところが、バブル崩壊と、それに前後する急激なグローバル化とICT (Information & Communications Technology:情報通信技術)の進歩は、そんな状況を一変させました。

幸いなことに、今の日本はまだ、それなりの国力を保持できているので、ぎりぎりでも全員にエコノミークラスのチケットを配っています。しかし、以前のように次々と最新鋭機に乗り換えられるほどの余裕はなくなりつつあるのではないのでしょうか。旧型のジャンボ機を整備しながら、だままだまし使い続けたり、旧型の飛行機を中古市場で買い集めてなんとか席を確保したりと、苦しい運用を行っているのが現状ではないかと思えます。

徐々に機体が老朽化して、シートに穴が空いているとか、離着陸のときにちょっとヒヤッとしながらも、そこには目をつぶって乗り続けているのが今の日本なのです。しかしこのままでは、いつか大事故につながりかねません。

もちろん、解決の方法がないわけではないのです。そのためには、これまでのアメリカに支えられた形での経済成長ではなく、組織も含めた日本的な軸足の理解の上に、経済活性化に向けた企業の再設計を行う必要があります。

再び経済を活性化させるのに有効な手段として、企業に対する価値貢献の度合いをベースに役割を設定し、給与や待遇を変えて、その役割を明確にするというやり方があります。

つまり、新たな価値を創造し、成長をリードする役割の人材にはビジネスクラスを用意します。そうすることで、ビジネスクラスに移った人は快適な環境の中でますます働き、利益を生み出していきます。その結果、企業、ひいては日本社会全体が潤い、最新鋭機が買えるかもしれない。ボーイングやエアバスの最新鋭の機体であればエコノミーでも旧型機よりはシートを大きくしたり、前後に余裕をもたせて脚を伸ばすことができます。すべての席に液晶モニターが付いてエンターテインメントを楽しみながら旅ができるようになります。

実際、国際線を飛ばしている航空会社はビジネスクラスの売上によって利益を確保し、それによって安い値段でエコノミークラスのチケットを販売しているのですから、経済理論的にこの方法は間違いではないのです。

ホワイトカラーだけがオフィスユーザーか

オフィスの話に戻しましょう。

企業の就業人材は大きく分けると、非定型で自己判断の大きい業務に関わる価値創出系の「知識創造」が出来る人と、定型で自己判断の小さい業務に関わる効率系のタスク遂行型の人、これはさらに、事務処理のデスクワークを行う事務系とオペレーション系に分類できます。わかりやすくいえば、主に「頭を使う人」「手を使う人」と考えても、大体は一緒です。誤解を避けるために申し上げておきますが、これは、便宜的な役割の問題で、必ずしも従事者の能力を反映したものではありません。

便宜上、最初のタイプを「ナレッジワーカー」、次のタイプを事務処理系の「ホワイトカラー」、オペレーション系については工場勤務の「ブルーカラー」とサービス業のフロントにいる「サービスワーカー」として分類しておきましょう。

すべてのタイプがグローバル化とICTの導入により、厳しい競争に晒されています。ブルーカラーは既にグローバル化とICTの導入の洗礼を受けています。また、サービスワーカーは、対面性があるのでグローバル化の影響はさほど受けませんが、ICT導入の影響は大きいので、ブルー

カラーと同様に、オペレーション効率の観点から継続的な見直しが行なわれています。

2割程度を占めるといわれるナレッジワーカーは、言語や社会の違い、業務の非定型性という点で、グローバル化やICTによる代替性はそれほど高くはありません。それに対して、今後、厳しいコストカットの対象となるのはホワイトカラーなのではないのでしょうか。ホワイトカラーに関しては、まず、ICT化が大きな要因です。ICTの進歩により従来なら人間が行っていた業務の多くはICTシステムにより代替され、一層正確・迅速に進められるようになります。もう一つの要因はグローバル化の進行です。中進国ではこの層が大量に誕生していますから、ブルーカラーに比して、言葉の壁があるとはいえ、「手」を使うという観点からみると、競争の状況は厳しくなってきました。この意味で、有能というよりは、優秀なホワイトカラーを発掘・育成してきた戦後の日本の教育システムは、その使命を終わったといえると思えます。

これまでの日本企業のオフィスは、ボリュームゾーンである「ホワイトカラー」を対象に構築されてきました。標準内装、グレーの家具、お仕着せのパソコンなど、まさにエコノミークラス的な環境で統一することがオフィスづくりの基本だったのです。

企業組織の大半を占めるホワイトカラーに対しては、ICT化により人員を削減するか、国際的な競争にさらされ、業務を海外に移して国内では人員を削減するか、あるいは給料を減らして雇用をなんとか確保するか、そういう決断を迫られる状況になっているにもかかわらず、いつまでもこんなボリュームゾーン中心のオフィス戦略でよいのかどうか、疑問を感じるのは私だけではないでしょう。

豪華ではなく役割にあったビジネスクラスを

個人的には、グローバル社会において国際競争に勝ち抜いていくために、そろそろホワイトカラーを対象とした画一化したオフィスは変えていかなければならないと思っています。

誤解しないしてほしいのですが、私は「ナレッジワーカーに広い個室を与えよ」と主張しているわけではありません。

先ほど、グローバリゼーションとICT化の進行により最も厳しい競争に追い込まれるのはホワイトカラーであると述べましたが就業人口の2割程度といわれる「ナレッジワーカー」という頭を使う役割でも諸外国との競争が始まっているため、ハードルは高くなってきています。したがって、国内において真に成長のリーダーとなれる知識創造の役割を担う者は1割程度になるかもしれません。

それだけに、このような貴重な役割を担う人材に充分に活躍できる環境を与えることは、持続的に競争力を高めていく上で重要なのです。日本の経済・社会は、これまで「出る杭を打たない」かわりに「沈む杭も救う」というスタンスで設計がなされてきましたが、国際競争に勝ち抜くためには、「出る杭を伸ばす」ことに発想の転換をすることが必要といえるでしょう。経営者として、組織の設計思想を根本から見直し、経営改革を行っていかなければならない状況にあると思えます。つまり、今までの社員のニーズベースから、企業のメリットベースへ軸足を移すということです。このことは平等から公平(fair)への転換を意味します。

しかし、ここには大きな問題があります。自分の過去と比した現在の状況改善より、他人との現在比較に意識が行くという過度な平等社会に慣れている日本人にとって、公平という新たな概念は簡単に受け入れられるものではないでしょう。一部の人がビジネスクラスに移ることは、それ以外の人をエコノミークラスで我慢させることを意味し、嫉みや妬みの

感情が生じるでしょう。するとモチベーションが下がる可能性もできます。

それで仕方なく、未だに原則として「全員がエコノミークラス」の旅を続けている。このままではまずいとは、なかなか言い出せない状況にあるのではないのでしょうか。実際、彼らは自分がそのような状況にいることをなかなか認めたがらないと思います。役割ナリズムの強い日本人にとっては容易なことではないのです。

平等から公平へと組織設計の考え方を転換する上で経営者は、まずホワイトカラーに対してホワイトカラーという役割の価値の低減は構造的なものであり必ずしも従事者の能力の軽視ではないことを理解してもらうこと、つまり、意識を変えてもらう必要があると思えます。これと並行して、経営者による役割構造の再設計が求められることは言うまでもありません。

次に「ナレッジワーカー」という存在を、公平という概念に馴染みの薄い日本人にも受け入れられるように位置づける必要があります。ここで重要なことは、知識創造を機能ではなく役割構造の中で捉え、かつ企業への貢献度に応じた対価という考えに立つこと、さらに、その役割への出入りを自由にしておくという点です。「知識創造」を序列化ではなく、



役割規定とその役割への門戸をオープンにするという二つの点で公平性を担保することが、日本においては必要なのではないのでしょうか。そして、その役割遂行に必要なオフィスをデザインしていくのは有益な方法の一つでしょう。実際、ナレッジワーカーは広い個室や豪華なデスクを好む人ばかりとは限りません。そもそもオフィスすら必要としないケースも多いのです。自宅とかホテルのロビーのほうが良い発想が生まれやすいという人は少なくありません。

ですから、先進的なオフィスをデザイン・構築するにあたっては、ホワイトカラーばかりを対象にするのではなく、ナレッジワーカーに目を向け、もっと柔軟にデザインしていく必要があります。すべての人を平等にエコノミークラスに座らせる方針では、ナレッジワーカーを充分に活用できませんから、これ以上の成長は望めません。その結果、日本社会は最新鋭機に買い換えられないまま、いつか整備不良で墜落してしまうのです。その前に、きちんとナレッジワーカーという役割とは何かを定義し、それを担う人たちがどこにいるのかを把握する必要があります。しかし、現状の職位・職階ベースの管理評価制度のもとでは、それを把握するのは、難しいのではないのでしょうか。役割を設定し、状況にあった適材を探すことから始めなければいけないのではないのでしょうか。

日本型イノベーションの本質を知るべきだ

グローバル化やICTの急激な進歩を前提にした経済の再活性化のためには、社会、組織、ワークプレイスのイノベーションは絶対に必要です。日本は今、完全にその状況に追い込まれています。

しかし、ハンバーガーを食べたり、リーバイスのジーンズを履いたからといってグローバル化に対応できないと同様、欧米の流行の手法を組織設計の土台の違いを無視して、表層的に移入しようとしても意味のないことは、前回、ご説明しました。当然、日本には「なんとなく、日本的」なイノベーションの方法があるはずです。そこで質問です。日本におけるイノベーションとは革新でしょうか、それとも刷新でしょうか？

辞書を引くと両方の言葉が記してありますが、ここまで私の話につきあってくださった方は、「日本型イノベーションは刷新である」と答えられるでしょう。

たとえば液晶テレビです。これは一見、ブラウン管テレビに置き換わる革新的な発明のように見えますが、開発に至る実態は少し違っていました。

韓国などの後発メーカーに追われて、利益をあげられなくなっていた日本の電機メーカーは、なんとか打開策を生み出そうと考えます。そのとき、電卓などに使われ、世界でも日本だけが高度な製造技術を持っているデバイスである液晶に思い当たりました。そして、これをテレビに使うことにしたのです。

もちろん、ただ数字だけを表示するレベルからカラー動画を再生できるようにするまでには大変な努力がありました。それでも、こつこつと技術を刷新していくことで製品を完成させ、新たな市場を開拓できたのです。

この例は、米国と比べるとわかりやすいでしょう。戦後しばらくの間は、技術的にはるかに進んでいた米国メーカーのテレビが世界をリードしていました。しかし、日本製品が市場を席卷し始めると、「この分野は儲からないから」とあっさり撤退してしまいました。今、米国にテレビメーカーはありません。その代わり、コンピュータの基本技術とか航空、軍事、ファイナンスのノウハウなどに収益の源をシフトしています。

つまり、現状の否定から始まり、非連続的に改革を進めるのが欧米型のイノベーションであるのに対し、連続性を重視して絶え間ない刷新を重ね、結果として過去との非連続性を生み出すのが日本型イノベーションなのです。単にテレビという「モノ」としか見なかった米国と、映像表示機器によるビジネスをテレビを造るという「こと」として見放さなかった日本の違いは、まさにその典型といえます。

ここで広辞苑を調べてみますと、革新と刷新の定義は次のようになっていました。

**革新:組織・慣習・方法などを変えて新しくすること。改新
刷新:弊害を除いて事態を全く新たにすること。**

うまい表現ですね。この「弊害を除いて」というミッションに地道に挑戦していけるところが、日本が誇るべき強さなのでしょう。これには、組織に帰属し帰属組織の存続を前提とする日本と、組織に参加し、目的達成の機能要件が有効でなくなれば組織を解散することを前提とする欧米の相違が根底にあるといえます。

この違いを理解すると、オフィス戦略の将来も多少は見えてくるような気がします。



組織設計まで含めたワークプレイスのデザインへ

ここまで、主にオフィスという言葉をあえて使ってきましたが、実はこれは誤解を招きかねない言い方です。ファシリティマネジメントという用語も、相手を選んで使ったほうがいいでしょう。

この分野に関心の薄い経営者から見れば、オフィスもファシリティも所詮「事務所＝レイアウト」「設備＝運用保全」でしかありませんから、それをイノベーションしようとしても、「勝手にやれよ、でも予算はあまり出さないぞ」で終わってしまう。そもそも、経営者の頭の中で、イノベーションとつながらないのではないのでしょうか。残念ながら、多くの経営者が持つイメージは、コスト改善というオペレーション効率の対象でしかないのです。彼らが職場の環境改善に理解を示さないのにはそんな理由があるのではないのでしょうか。

ですから、社内でもコンセンサスを得るには、「ワークプレイス」といったオフィスよりも抽象的で、含意の弱い言葉のほうが有効かもしれません。ワークプレイスの概念は、先ほど述べた「ナレッジワーカー」や「ホワイトカラー」といった社内人材の類型化とその活用といった組織再設計の思想と密接に関わります。ワークプレイスは、レイアウトの問題ではなく、デザインなので、組織再設計の具現化につながり、ひいては、経営改革の一つの大きな柱となるのではないのでしょうか。つまり、ワークプレイスは、経営者が考慮すべきマターなのです。

そして、革新ではなく刷新を好む日本人の特性に合わせ、まず現在のオフィスにおける弊害をワークプレイスのデザインを通して、機能設計ではなくプロセスという観点から、取り除く方法から提案していくべきです。そうすると、ナレッジワーカーが十分に能力を発揮できない環境をどうにかしようという発想に自然になっていくのではないのでしょうか。欧米のようにいきなり「利益を生み出しているのはナレッジワーカーだから、彼らをビジネスクラスに乗せろ」と主張する必要はないのです。

さらにいえば、無理にオリジナルにこだわらなくてもいいと思います。もともと日本人は、外来の優れた「モノ」を採り入れて刷新し、オリジナル以上のコピーをつくってきた人々なのですから、その辺はうまくやっています。はずです。

ですから、今は多少、消化不良でも、ファシリティマネジメントや海外に見る新しいワークプレイスのデザインを学ぶのは悪くはありません。もちろん「単なる海外手法の移設ではなく、その後の刷新の方向性を常に考

える」という条件は付きませんが、きっかけはコピーでもかまわないのです。

私がユニクロの選択式ワークスペース(オフィスマーケット2006年9月号に掲載)を評価するのはそんなところを感じるからです。米国発祥のフリーアドレスのノウハウを導入しながら、席数を減らすのではなく「自由な場所で仕事ができる」というメリットだけを活かし、柔軟な組織運営を可能にしました。もちろん彼らがそのように考えて設計したのかどうかわかりませんが、結果として上手な形で運用されています。少なくとも、非連続的な革新ではありません。

日本のワークプレイスの本質と方向性を考えよう

日本人は、地面に蛸壺のような穴を掘ってそこに入り込んでしまう人々です。そして地面をどんどん掘り下げていく。たとえ硬い岩盤にぶち当たっても、そのまま掘り進んでいくんですね。

忘れてはいけないのは、日本人はただ地面だけを見つめて掘ってきたわけではないということです。時々穴の上に手を出し、そこに引っかかる外来文化を採り入れる。そしてそれを吸収しながら、また深掘りをしていく。その成果が、最初は中国の刀をお手本にしなが、いつの間にか独自の技術や芸術性まで発揮する日本刀に変わり、能、お茶といった文化につながりました。この特性は、そう簡単に変わるものではありません。「絶えず変わり続ける、変わらない日本人」なのです。

面白いのは、「穴を深く掘りさげなさい」という役割を与えると日本人は嬉々として働き続けるのに、その成果を自ら評価するわけではないところ。役割至上主義なので、結果より経過(終わることのないプロセス遂行)ばかりに目を向けてしまうのです。

このため、低級新聞の写真のような扱いかうけていなかった浮世絵とか、大衆娯楽でしかなかった歌舞伎に芸術的な評価を与えたのはむしろ外国人でした。すると、その評判を穴の中で聞き、さらに自分の役割に没頭していく。

そう考えていくと、やみくもに一部の人達をエリート層として固定化することや序列的に役割を規定し、その役割に限られた一部の人のみを固定的に配置することは得策ではないことがわかります。それよりも、ナレッジワーカーにはナレッジワーカーに相応しい役割を与え、環境を整備してあげる。一方でホワイトカラーについては、その役割の現状をしっかりと認識してもらうことが組織再設計のスタートポイントになります。このままでは給与を減らしていくか、雇用機会を減らしていくか、どちらかしかないことをちゃんと説明しなければなりません。繰り返しになりますが、経営者は、ホワイトカラーの価値の低減は構造的なものであり、必ずしも従事者の能力の軽視ではないことを理解してもらうことが重要だと思います。また、企業の優先順位は、価値を一定とする絶対的なコストの削減から価値の向上を前提とする相対的なコストの削減に向かっていることも理解しておく必要があります。そうでなければ、日本企業の組織の再設計とその中でホワイトカラーという役割の発展的な将来図は描けないのではないのでしょうか。

残念ながら、社員全員をナレッジワーカーにしようというのは極端な夢物語です。そもそも役割比率の暫時的でない大幅な変更は、組織のスクラップ・アンド・ビルドを意味し、継続性を前提とする日本的な組織には馴染まないと思います。むしろ、これまで日本人の強い組織帰属性と役割ナリズムは経営者の意識下にあったわけですから、今後は、それを十分に認識し、ナレッジワーカーとい新たな役割も加えて役割構造全体の再設計という役割マネジメントを行い、そこに企業組織内での格差マネジメントの観点を加えていく必要があると思います。その中で、自社の日本的な解決方法がどこにあるのか、それは経営者を筆頭にワークプレイスのデザインに携わる人すべてが、自らの頭で考えるべき課題なのです。