



オフィス文化論 日本オフィス学会 「オフィスを経営の力に 10の提案」から 第2回

経営環境は企業によってすべて異なるから そこから派生する文化もオフィスも百社百様だ

知識社会においてオフィスは新しい知的価値を生み出す重要な経営資源の一つだと認識されてきた。しかし、経営環境から生まれる企業戦略とオフィスによる効果を具体的に結びつけていくには、考えなければならないことは多い。オフィス改革に必要な予算を経理的な経費ではなく財務的な投資とし、企業文化に根ざしたオフィス文化を醸成し、知の交流によって生産性を向上していくといった明確な方針が必要だ。日本オフィス学会の「オフィスを経営の力に」研究会がまとめた10項目の提案を解説するシリーズの第2回目として、経営コンサルタントでもあり、名古屋大学でファシリティマネジメントの講義を行っている松岡利昌氏に、経営環境とこれからのオフィスの関係についてお話ししていただいた。



松岡利昌氏

名古屋大学大学院環境学研究科准教授
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
「提案」において主に経営環境に関する項目をまとめた。

まつおか・としあき。慶応義塾大学、米国ハーバード大学留学を経て、慶応義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了（MBA取得）。外資系コンサルタント会社に勤務した後、1991年に独立して松岡総合研究所を設立。以来、経営戦略の視点から日本の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展開している。2005年10月から国立大学法人名古屋大学大学院で環境学研究科准教授（施設計画推進担当）を兼任。主な著書は「新PIMSの戦略原則」（共訳）、「メイド・バイ・メルセデス」など多数。また企業の抱える資産価値の再評価、企画構築、運営管理という業務サイクルを顧客の立場で支援している。

オフィス文化論 はやわかりメモ

経営環境と連動しないオフィスは失敗する

知識創造を重視する「社会」、新しい働き方を具現化する「空間」に加え、経営環境の変化に合わせたオフィスを考えていくべきだ。経営のビジョンを反映していないオフィスでは、いくら先進のデザインを導入しても期待した効果は得られない。

企業ごとに理想のオフィスは異なる

経営環境は「市場動向＋経営方針」によるものであり、経営方針は企業ごとに異なるのだから、当然、経営環境の影響を受けるオフィスは固有のものになる。

オフィスづくりは「経費」でなく「投資」で

オフィスは中長期的に知的価値を生み出す装置であるだけに、単年度処理する経費で考えるのではなく、投資の対象とするべきだ。知的生産性の評価を測定するツールの活用も重要。

経営者とワーカーの連携で生まれる企業文化をオフィスへ

企業文化は経営ビジョンや社員の価値観などの総体であり、両者の連携によって育まれていく。オフィスはその文化を体現することで組織の中により浸透していき、豊かで複合的なものになっていく。

知は「集める」から「交流する」時代へ

研究開発センターのような先進的な知識創造オフィスでは、すでに「知」の交流の促進が最重視されている。一般のオフィスでもこの傾向を見習うべき。人との出会いの演出では商業施設から学ぶこともある。

オフィスに関心を持つ経営者が増えている

40～50代の若い経営者はオフィスを経営資源の一つと考え始めている。経営環境とオフィス環境の連動ができれば、その効果は大きいはずだ。

「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」
- ・08年 II号 社会、企業、人の関係を上手に構築するには固有の文化というキーワードが欠かせない
- ・07年 IV号 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
- ・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」が違えばオフィスも違ってくるはず
- ・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「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 仮説的空間
- ・04年 7月号 空間の領域
- ・04年 4月号 仕切りの構造

社会環境と空間環境だけでなく 経営環境も考慮したオフィスを

これからは知識社会になっていくのだから、知識創造にふさわしい「場」が必要だ……。

私が経営コンサルタントとして独立した1990年代初頭、すでに勘のいい経営者はこの点に気づき、オフィスを含めたワークプレイスの改革を進めていました。しかし残念ながら、その多くは必ずしも成功したとはいえません。

代表的なのがフリーアドレスです。従来の縦割り組織の弊害を排除し、横断的な交流を促進する「個人席のないオフィス」は画期的な発想としてもてはやされ、IT系の企業を中心に急速に普及していきます。もちろんそれによって成果をあげたケースもありましたが、それ以上に失敗例が多く見受けられたのは、やはり「何か」が足りなかったからなのです。

今回、私たちが新しいオフィスへの「提案」をまとめるにあたり、社会環境や空間環境と並んで経営環境をとりあげた理由はここにあります。知識「社会」への移行を意識し、オフィスという「空間」を変えたのにその効果が期待はずれに終わったのは、「経営」との連動が不十分だったからです。

実際、1990年代はデザイン優先のオフィス・リニューアル・プロジェクトが目立ちました。先ほど触れたフリーアドレスにしても、経営上の課題を解決するためにそこに行き着いたというより、「流行っているから」「見た目に大きな変化が感じられるから」といった理由で採用した会社が少なくありません。それでもオフィスが新しくなれば従業員はモチベーションが高まるので一時的には生産性が向上します。しかし本質的なところに根ざしていない改革は、しよせん付け焼き刃に過ぎず、すぐに効力を失うだけでなく、ヘタをするとさらに悪い結果を招きかねないことを知らなければなりません。

企業の事情に合わせて経営支援するように オフィスもそれぞれの文化に合わせるべき

私が企業から相談を受けたとき、まず考えるのは、そこにある文化です。企業文化、あるいはオフィス文化といったものは、それぞれの職場に必ずあり、それは他社とは異なる固有のものなのです。

文化という言葉がわかりにくければ企業風土と言い変えてもいいでしょう。

とにかく企業組織のスタイルは百社百様であり、当然、経営のやり方もみんな違うのです。

逆にいえば、それだからこそコンサルティングが成り立つといってもいいのかもしれない。もし会社の経営方法がすべて同じなら、マニュアルが1冊あれば済むのですからね。

そう考えると、社会環境と空間環境だけを見ていると、本当に知識創造に役立つワークプレイスなどつくりだせないことがわかります。個々の組織の経営環境を綿密に検討したうえで、初めてオフィスの最適化が可能になる。特にフリーアドレス導入といった大改革をするときには、この原則を忘れると絶対に失敗します。

ちなみに、フリーアドレスの成功例としてよく採りあげられるIBM社は、グローバルとローカルの両面で社員の働き方について徹底的な調査と検討を行い、オフィスの改革を進めてきました。途中、何度も試行錯誤を繰り返しながら、タッチダウンオフィスやホテリングなどのテストを行い、最終的に今のスタイルに落ち着いたのです。もちろん、また経営環境が変われば大胆にリニューアルをするのでしょう。

このような慎重な企業は珍しく、日本でも欧米でも、知識社会への移

行を意識した最初の段階で行われたオフィス改革は、多くがデザイン優先であり、端から見ていて「ちょっとやりすぎなのは」と心配するほどでした。よくあることですが、変化が始まった時代には、人は往々にして極端な方向に走るのですね。

しかし、ある程度、結果が見えてきたことで、最近はややく地に足の着いたオフィスづくりができるようになってきました。だからこそ、社会環境、経営環境、空間環境の変化に対応したバランスのとれた新オフィスにするべきなのです。

前置きはこのくらいにして、「10の提案」の中の経営環境に関する項目について、解説していきましょう。

提案04

オフィスづくりは、「経費」ではなく「投資」ととらえ、リターンとしての知的生産性の向上を考える必要がある

(1) オフィスは企業戦略と密接に結びつかなければならない

(2) オフィスはブランディングの一部である

(3) オフィス関連費用を一時的な経費としてではなく、長期的戦略的な投資として考え、知的生産性向上に結び付ける

「経費」と「投資」はどこが違うのでしょうか？

経費とは期間原価であり、経営上は1年で処理が可能な支出のことです。単年度の決算においては損金として収益と相殺して税額が決まりますから、当然、来年以降に見込める利益に対しては発生しません。つまり、経営上は「今年の儲け」と連動して処理するものなのです。

一方、投資は資産を増やすために行う出費であり、単年度上の経費とは別の処理になります。たとえば、メーカーにとって工場を建設したり、生産設備を新設するのはこれにあたるわけです。

簡単にいえば、経費は経理処理、投資は財務処理の対象だと思ってください。

さて、ここで問題になってくるのがオフィスです。自社ビルの場合、建物は資産になりますが、什器などオフィスを構成する多くのものは資産として勘定されないことがあります。その結果、賃貸ビルのオフィスは財産として扱われなくなってしまうのです。

しかし、このような考え方では、いつまで経ってもワークプレイスはよくなりません。

いうまでもなく、知識社会においては無形固定資産が重要になってきます。企業のブランド(のれん)や営業権といったものに加え、知財、ノウハウ、暗黙知など、社内にあるあらゆる「知」が資産なのです。

そしてオフィスは、その「知」を生み出す重要な装置なのですから、資産として、経費処理ではなく財務処理の対象とするべきでしょう。そうすれば、先行投資を行うことで環境を飛躍的に改善していきます。

ただオフィスを資産勘定の対象にしていくには、最終的に投資の効果が評価できなければなりません。これまでこの点が大きなネックとなっていたのですが、最近ではさまざまな手法で知的生産性の測定が可能になってきました。

たとえば、私も参加しているオフィス学会のオフィス生産性評価研究会では、10年近くにわたって続けてきた研究成果の一部として、「オフィス生産性評価指標(Office Performance Indicator)」を作成しています。ITを含めたオフィス環境が知識創造に与える影響を指標化していくもので、他社のケースと比較することによりベンチマークにも利用できます。今後、出版などのかたちで公開していきますので、ぜひ利用してみてください。

