

オフィスの知的生産性を高めていくには FMと経営の共通認識を高める工夫が大切

企業戦略実現装置としてのオフィス 第3回公開シンポジウムより

京都工芸繊維大学の新世代オフィス研究センター(NEO)では、毎年、多くの参加者を集めて公開シンポジウムを開催しています。今年も『オフィスマーケット』にもたびたび登場いただいているオフィスのスペシャリストたちが登場し、「企業戦略実現装置としてのオフィス」をテーマにパネルディスカッションを行いました。その概要をお届けします。

日時:平成22年6月2日(水) 主催:京都工芸繊維大学 新世代オフィス研究センター
場所:学士会館 後援:経済産業省、日本オフィス学会

※シンポジウムの全容は新世代オフィス研究センター(NEO)のウェブサイトでも公開する予定です。 <http://archigraf.archi.kit.ac.jp/NEO/index.html>



コーディネーター
本田広昭
株式会社 オフィスビル総合研究所
代表取締役 NEO会員



パネリスト
伊澤成人氏
株式会社 CWファンリテイノリユーション
代表取締役社長



植木俊行氏
株式会社 ファーストリテイリング
人事総務部長・CS推進部長



池田宜之氏
日本生命保険相互会社
本店不動産部長



加藤公敬氏
富士通デザイン株式会社
代表取締役社長 NEO会員

本田
オフィスは「知識創造の場」であり、重要な経営資源の一つです。それに関わらず、経営者やワーカーが生産性向上への熱い視線を向けているかというと、必ずしもそうとはいえません。この点、たとえば工場などに比べると関心は低いのです。それはなぜか？

一つ考えられるのは言葉の乖離です。オフィスづくりに携わる人たちが身内だけで通用する用語に頼りすぎるあまり、広く経営者や一般の方々が「働く場」に対して持つ感情や表現の共通性を失っているのではないのでしょうか。その結果、本当のニーズを吸収できていないのです。そこで共通認識を高めていく第一歩として、言葉の定義から始めたいと思います。

インターネット上のフリー百科事典『ウィキペディア』でオフィスの項目を調べると、次のように記されています。

オフィス(Office)とは、事業目的を遂行するために(一般的には人が集まり)ビジネス情報の創造・加工・伝達・蓄積・処理をする施設をいう。英語のOfficeは「執務室」(役員や弁護士などが事務を執り行う小部屋)を意味することもあるが、日本語ではかかる用法はまれである。製造工場や店舗等商業施設などにおいても、その支援のために事務作業を行う場所はオフィスである。オフィスで働くことを、オフィスワーク、または事務作業という。オフィスワークを行うことを主目的につくられた建物をオフィスビル、オフィスそのものを設計することをオフィスデザインという。

オフィスには、以上のように場所や空間スペース施設を表す形態の意味とビジネス情報処理を行うといった機能面を表す概念的意味もある。情報通信技術やコンピュータの発展に伴い、情報処理が「いつでも」「どこでも」

行えるようになってきたため、コンピュータ上で作り出される概念的オフィスをバーチャルオフィス(Virtual Office 仮想オフィス)と呼んでいる。
オフィスはコンピュータの発達につれて、知的労働の場としての意味合いが重視されるようになっており、ビジネスの現場では知的生産性向上が問われるようになってきている。
(出典:フリー百科事典『ウィキペディア』より抜粋)

これは非常に適切な表現ですね。特に最後の知的生産性向上に関する説明は、今、まさにオフィスに求められているものを明確に示しています。コンピュータの発達人は人が行うべき知的労働の重要性を再浮上させてくれました。したがって企業はビジネスの創造をより効果的に行う場として、その主役である人間の気持ちを活かす空間づくりが不可欠になってきたのです。
といっても、知的生産性という言葉は、まだ、多くの経営者にすぐに理解していただけるものではありません。したがって、共通認識の対象とするには何か言い換え、つまり「翻訳」が必要である。

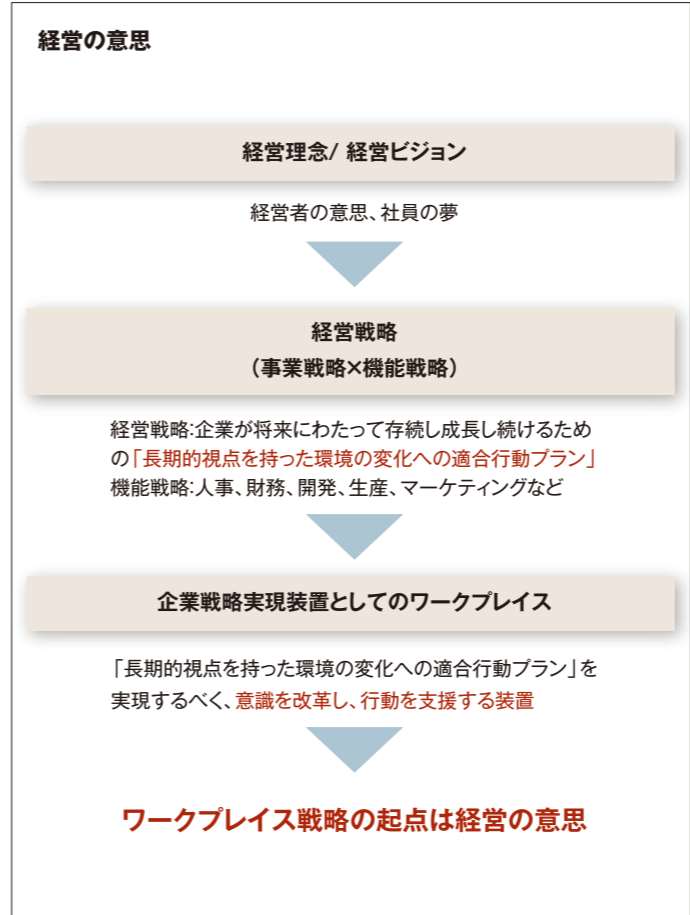
そう考えていて、気づいたのがユニクロを展開するファーストリテイリングの新しいオフィスのことでした。ここのオフィスの構築を手がけたCWファンリテイノリユーションの伊澤社長は「オフィスは企業戦略の実現装置なのです」という持論を以前から主張されていました。そしてファーストリテイリングの植木総務部長がその考え方に賛同したからこそ知的生産性の向上を目指した優れたオフィスが生まれたのです。そこで今日は、その伊澤さん、そして植木さんにお話を伺います。

続いて、日本生命不動産部長としてオフィスをつくる側、使う側、貸す側とすべての経験がある池田さんと、富士通デザイン社長でITを活かしたオフィ

スづくりのプロ中のプロである加藤さんに、続けてお話をいただき、オフィスの知的生産性を高める共通認識の重要性について考えていきたいと思

経営理念やビジョンをオフィスプランに「翻訳」していくことがFMの役目になる

伊澤
オフィスが企業戦略の実現装置である理由は、『ウィキペディア』にもあるように、事業目的を遂行するために人が集まり、ビジネス情報の創造・加工・伝達・蓄積・処理をする施設だからです。なぜこの点を強調するのか？事業目的を遂行するためという認識が不十分だと、オフィス計画は最初からボタンを掛け違えたものになりかねないからです。
オフィスづくりにおいては、最初に経営理念や経営ビジョン、つまり経営者の意思や社員の夢といったものが重要になります。そして、これらを実現するために経営戦略、細かいえば事業戦略と機能戦略があり、ワークプレイスはこれらを実行する装置として位置づけられると思います。



それでは経営戦略とは何かといえば、“企業が存続し成長し続けるための長期的視点を持った行動プラン”というのがわかりやすいでしょう。そのプランを実現するためにワーカーの意識を改革し、行動を支援する装置としてのワークプレイスが必要なのです。そういう意味で、ワークプレイス戦略の出発点として経営者の意志が非常に重要になります。
経営理念や経営ビジョンは、当然、今ある姿より高い位置に目標を定めます。するとそこには現実(あるいは現実の延長にある未来)との間にギャップが生まれる。それを埋めるためには意識や行動の改革が必要です。また

伝統的な企業などにおいては、長年の文化も改革をしなければいけないかもしれない。その装置の一つとして機能するのがワークプレイスなのですから、構築計画は経営トップの意思や課題を聞くところから始まります。

しかし、実際にはこのようなプロセスで始まるオフィス計画は非常に少ないと言わざるをえません。総務部、情報システム部が主導して社内調整を中心に進め、経営理念やビジョンには触れないまま、現状改善型のオフィスを計画することがほとんどで戦略的に仕掛けを盛り込んだオフィス計画というのはごく稀というのが現実です。

では、経営者自身がオフィスに関して具体的なプランを持っているかというところではありません。しかし、経営者の方たちはこんな会社にしたとか、将来こんな事業を展開していきたいとか、こんな社員が必要とか、そういうことには強い思いを持っています。したがってそれらを聞いた上で具体的なワークプレイスのプランや仕掛けに反映していく「翻訳」という作業が極めて重要になってきます。翻訳作業を実行するのがインハウスのファシリティマネジャーであり、サポートするのが私のような外部の専門家なのです。

そこから「現状とのギャップの確認」「改革の具体的な内容とステップの計画」と進み、ようやく「RealとVirtualのデザイン」「具体的なプランニング」と進むのであって、たとえば「リアルな情報とバーチャルな情報をどうシステムで使い分けていくか？」なんていうのはプロセスの最後の部分にならないければ登場しないのです。それなのに、オフィスリニューアルの計画の初期から総務と情報システム部門が別々に仕事を進めるなんていうのは、おかしな話なのです。

植木
私はオフィスの専門家ではありません。まさに実務者ですので、その視点から申し上げます。先ほどの伊澤さんのお話の中に経営における長期的な視点といった内容がありましたが、現実には長期にわたって経営戦略を練るのはなかなか難しく、私たちの場合でいえば3~4年ごとに新しい戦略を考え、そのたびにオフィスの全面移転を行っている状況なのです。そのくらいの期間で企業は変革期を迎えますし、それに合わせて従業員の働き方やマネジメントのあり方などを見直した結果、オフィスづくりにその内容を反映させていかなければなりませんからね。そこで、2006年の北の丸スクエア(千代田区九段北)への移転と、2010年のミッドタウン・タワー(港区赤坂)への移転を例にオフィスの比較をしてみたいと思います。

2006年のプロジェクトの背景には「ユニクロ再ベンチャー化」という経営の思いがありました。そのころ、いったん会長に退いていた柳井(正氏)が「今のままでは世界のユニクロになれない」との考えから社長に復帰し、もう一度、成長路線に戻す方針を打ち出したのです。ここに記した「社員が大企業と勘違いし始めている」というのは、朝、出社してくるとなんとなくパソコンを立ち上げ、なんとなく会議をしてずるずると過ごしていることへの不満でした。何の仕事をしているのか、なぜしているのか、そういう意識に欠けているのだですね。

そこで私たちも含めて新しいオフィスのコンセプトづくりを進めたのですが、ちょうど年度方針で掲げられた「現場、現物、現実」の見えるオフィスを活かし、使途不明時間を撤廃できるワークプレイスを徹底的に考えていきました。そして具体的に変わったプランが、自律選択式のフリーアドレスのワークスペースで、組織ではなく機能ごとに空間をレイアウトしていくことだったのです。働く場所を選ぶということは、朝、会社に来たときに、今日はどんな仕事をどんな目的で行うのか考えなければなりません。その結果、「なんとなく……」といった作業は無くなっていったのです。

フリーアドレス化のもう一つのメリットとして、帰るときには机の上をしっかりと片付ける習慣の定着があります。これは、仕事のスピードアップを図るとか、その後の業務改革を進めるうえで大きく役立っています。したがって、フリーアドレスを採用するかは別として、このようなルールは従業員に徹底しておいたほうがいいと思いますね。

一方、2010年の移転のときには「日本中心のユニクロから世界のユニクロへ」と大きくステップアップしていく段階でした。それを実現するためのさまざまな課題を挙げていったとき、最初に柳井が指摘したのは更なるスピードアップです。

現在、私たちの会社では1週間を1サイクルとしてマネジメントをしています。これは、ビジネスを取り巻く情勢は1週間単位で刻々と変化しているからです。ところが、このスピードをもっと速くできれば経営的には有利になります。そこで、「会議を全廃してはどうか」といった意見さえ出ました。そんなことで無駄に時間を費やすのではなく、仕事に必要なことは即断即決していけばいいという考え方ですね。

スピードアップ策としては来客を最小限にいうのもあります。柳井に言わせれば、私たちがお客さまとするのは取引ではなく取り組みでなければならぬのです。単なるお金のやりとりではなく、お互いに工夫し、よくなっていくように努めるべきでしょう。ですから、単に取引しかなしのお客さまとはわざわざ会わなくても、別の連絡方法でいいのです。

さらに柳井が最も強く指摘したのは、マネジメントの質が落ちているということでした。執行役員や部長のマネジメントが不十分であるため、従業員が無駄な仕事をしているというのですね。マネジメントを通して社員への教育ができなければ、企業も成長していきません。そのための改革の一つとして、北の丸スクエアでは執行役員に小さな部屋を与えていましたが、それを無くしました。みんなと一緒にチームで仕事をしろということです。このようなさまざまな検討の結果、具体的なソリューションとして、前回、導入したフリーアドレスをやめ、緩やかなグループアドレスに変更しました。さらに席の決定権をマネジメントに与え、部署ごとに責任を持って配置を行わせるようにしたのです。固定席にしている部署もあります。

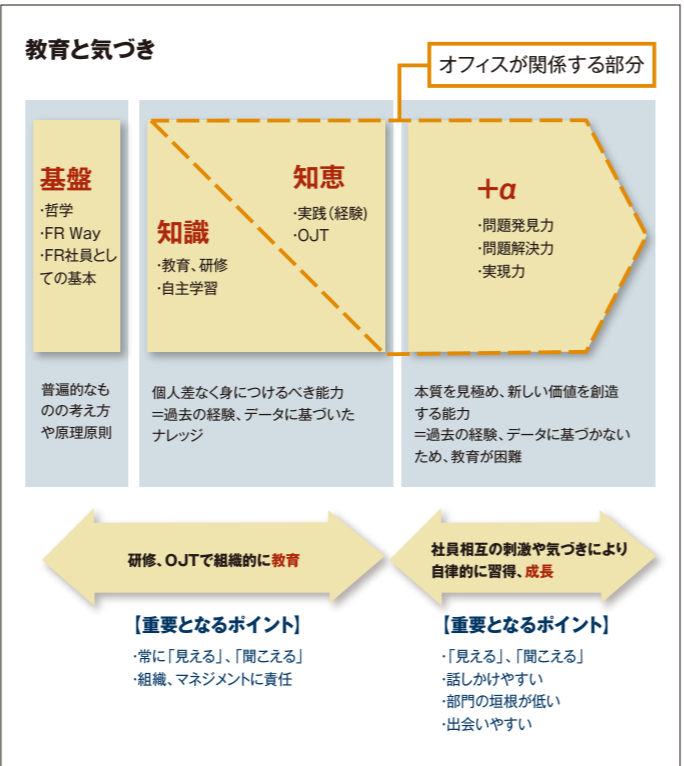
レイアウトは島型対抗ではなく、いろいろなスタイルが混在しています。それぞれの部署の区画で席を決め、マネジメントをしやすい方法を考えていくというのが基本的な運用方法です。

会議については、もちろん完全に無くすことはできないものの、できるだけその場で決断を出せるようにオフィスの形を工夫しました。席の周りですぐに打合せをし、決定できるスタイルにしてあるのです。

伊澤
マネジメントとオフィスについて、少し補足しておきます。

まず、社員育成を基盤教育、知識、知恵の3つに分けました。基盤教育と知識については全社的な仕組みで対応し、知恵の部分はOJTで徹底してマネジメントを行う。さらにファーストリテイリングが常に革新的企業でありつづけるためには革新的な社員が育つ必要がありますが、この部分は過去に経験のないことからマネジメントの経験値に依存できない。そこで、さらなるイノベーションを起こせる能力＝「+α」をどう身につけてもらうかが大きな課題となりました。具体的には発想力、問題発見力、問題解決力、実行力・・・そういったものです。これは社内のハイパーフォーマーの思考、行動、言動を見聞きすることによって刺激を受け、自己学習してもらおう。あるいは外部の方や情報をも自律的に取り込んで成長してもらおう。マネジメントの徹底したOJT

と+αの自律的な成長を両立させるオフィスとはどういうものか。ここがオフィス計画の最大のポイントでした。



旧来型のマネジメント、つまり管理や教育を強化するだけなら、部下の目の前に上司が向かいあって座っていればいいんです。そうすれば知恵は直接的に伝えられますし、決められた事務処理は確実に覚えさせることができる。しかし「+α」に必要な気づき、つまり見るとか聞かるといったことで学べる力についてはこのようなスタイルでは身につけることができません。したがって前者の閉じたレイアウトと、気づきにつながる開いたレイアウトをどのような形で融合させるかの工夫が必要になってきます。

ハードウェアやシステムだけにこだわらず働き方を変える総合環境としてのオフィス

池田

現在、私は大阪で貸ビル業を担当しているのですが、ここに座っているのは5年前の東京本社構築の経験についてあれこれ話せということだと思いますので、今回はインハウスのファシリティマネジャーとしての立場でお話をさせていただきます。

丸の内のプロジェクトのときには少し言葉の意味は違うものの、やはり「装置」という概念は持っていました。生産効率をもっとよくする道具としてのオフィスの機能に注目したのです。

そこで本日の大事なキーワードである「翻訳」についてですが、これはまさにインハウスのファシリティマネジャーの役目だと思います。実際に言葉になっていなくても社員たちが頭で思っているようなところまで掘り出してわかる言葉に翻訳し、経営者に伝えていくのも仕事の一つなのです。というのも、柳井さんのようにビジネスプロセスの細かいところまで指摘してくれるような経営者は少なく、たとえば生産性の向上を目標に掲げても、どういうプロセスでやれということまでは指示しません。したがってファシリティマネジャーや

総務の人が提言し、補佐していくのです。

そんな翻訳家としての自らを振り返ってみますと、ソリューションとしてのボキャブラリーがあまりに貧困だったなあという反省があります。たとえば「リビングルームのようなフレッシュスペースを設ければ従業員がリラックスできて生産性が上がります」といった提案をしても、「おお、そうか。じゃあすぐにつくりなさい」なんて賛成するほど経営者は単純ではありません(笑)。このため、そういうスペースでコミュニケーションが生まれてコラボレーションにつながり生産性が上がる……といったさまざまな分析を加えたプレゼン資料をつくるのですが、結局、最後は貧困なボキャブラリーに陥りがちになってしまいます。

そんなことからフリーアドレスやシェアドオフィスについても生産性から語るのには難しく、結局、コスト圧縮の点からしか提案できなかつたりするわけで、ファシリティマネジャーが提言できることはどんどん少なくなってしまふ。ボキャブラリーが貧困だとそうなるのです。そしてファシリティマネジメントが受け入れられない大きな理由は、ここにあると思います。

ところで私は6月1日になるのを心待ちにしておりました。それは私たちの会社では、この日から夏の間までクールビズが適用になります。ネクタイを締めなくてもいい。たったこれだけのことでリラックスでき、生産性が上がったような気がします。こういう改革は、ハードウェアに頼らないのでまったくお金がかかりません。そうしましょと決めるだけでいい。ところが、実際に多くの会社でこういう制度を導入しようと思っても、なかなか簡単にはいかないはず。というのも、ネクタイを外すことと生産性の関係がデータで証明しにくく、説得力を持ち得ないからなんです。

ただ私たちオフィス屋はハードウェアに頼りすぎるところがあるので、こういうハードに頼らない改革提案は、もっと積極的にしていくべきではないでしょうか。オフィス環境とは何かを考えたとき、建物だとかITとかではなく、「行動様式とそれを制約する物事の総体」なのだと考えています。要するに「お作法の塊」がオフィス環境で、あるお作法がしやすくなるようなオフィスをつくっていくのがファシリティマネジャーの役目なのです。どういったお作法がいいのかを考えるのは経営の役目。この分担がきちんとできてくれば貧弱なボキャブラリーでも理解は進んでくるのかもしれない。

加藤

最近はITではなくコミュニケーションを加えたICTと呼ぶことが多いのでそういう言葉を使わせていただきます。



ICT業界でお客さんのビジネス課題を解決していくときにキーワードになっているものにIW2があります。ICTとワークスタイルとワークプレイスの3つの融合領域のことで、すでに富士通のような企業が提供するソリューションは、コンピュータによる情報システムだけでなくこれらすべてを含むものになっているのです。

なぜそうなったかと言いますと、ICTの新しい機能を提案するとき、それをどんな仕事のどんなところで使えば有効なのかといった要素まで含めて説明しないとお客さんが満足してくれないからです。つまりICTの性能だけでビジネスは成り立たなくなっているのです。

たとえば銀行へのソリューションであれば、これだけEコマースがあたりまえの時代になったとしても、やはり店舗のあり方は常に大きな課題となり、経営資源として重要な存在になっています。ただし店舗展開のやり方は従来と同じではなく、個人客が多い店なのか、ネット利用者が多いところなのかといった条件によってスタイルも変えていかなければなりません。

そんな流れの中で、ある銀行では、今までの半分のスペース、半分の行員で同じ機能を店舗に持たせられないかといった要望があり、私たちはそれに応えるソリューションを提供してきました。つまりICTだけでなくワークプレイスとワークスタイルを含めたIW2の提案が必要になっているのです。

またある生命保険会社では、システム部と仕事をするのかと思ったら窓口は資産管理部でした。要するに保有する不動産をできるだけ社外に貸してビジネスをするので、新しいシステムの導入によって自社使用に必要なスペースがどのくらいまで減らせるのか、そんなところからソリューションを求められたのです。

このように、今は情報システム部門ではなく、事業推進とか経営企画とか、そういう部署と仕事をするのが多くなってきました。新しいシステムの導入を図る前に経営者がオフィスやワークスタイルをどうすべきかと考えるようになった反映だと思っています。

本田

ありがとうございました。オフィスに関して新しい提案をするときには、それぞれの経営課題に直結した解決策を提示し、「場の改革でそれらを解決できる」と結びつけて話ができなければ経営者の賛同は得られません。ですから、今日のお話を参考に翻訳の能力を身につけていくか、あるいはそういう能力のある専門家と仕事をしていくなればオフィスはもっともっと進化し、それが日本の経済力の強化につながるかと信じています。