



連載企画

総務部の「悩み」大研究

いい環境のオフィスが 企業の人材を活性化させる

前号では、社員が気持ちよく働けるためのオフィスづくりについて説明してきました。

今回はさらに一歩進んで、オフィスにより人材を活性化していくために

総務の担当者は何を考えなければいけないのか、「オフィスづくりの課題」「情報化」「環境面」などのテーマに

沿って見ていきましょう



アドバイザー
住吉正勝

認定ファシリティマネージャー (CFMJ)
株式会社イトーキ FMプランニング部部長

「これからの時代のオフィス」をつくる時に考えなければいけないことは？

イトーキでは先進的なオフィスづくりのためのマニュアルを作成していますが、その中で最初に説明しているのは「オフィスづくりの課題」です。総務の担当者は、ファシリティに関するマネージャーなので、次の4項目をバランスよく実現することを考えながら、新オフィスのコンセプトを固めていったらどうでしょうか。

- | | |
|-----------------------|---|
| 1 働きやすいオフィスの実現 | 新しいオフィスは自社の業務内容に合っているか？
組織変更や人事異動に簡単に対応できるオフィスか？
社員の安全性に配慮したオフィスになっているか？ |
| 2 適正なオフィスコストの実現 | スペースは有効活用されているか？
施設運営費の削減により収益は確保できるか？
レイアウト変更のコストは最小にできるか？ |
| 3 企業イメージを向上させるオフィスの実現 | オフィスを新しくすることでCS(顧客満足)は向上するか？
CI(企業イメージ)はアップできるか？ |
| 4 情報化に対応した企画と運用 | 社員のあいだで情報共有が図れるオフィスになっているか？
標準化によるレイアウト作業業務の効率化は可能か？
今後のオフィス運用について合理化はできているか？ |

ファシリティマネージャーが考える企画は、決して思いつきではないのです。これらの課題をすべて検討し、その上で、ベストなソリューションを求める。つまりそれが、ファシリティにおけるマネジメントだということを理解してください。

本社や支店の統合を考えているのですが、 新しいオフィスで生産性を高める方法は

最近では支社・支店網の見直しや、会社の合併などによって、オフィスを統合するケースが増えています。このような場合、私がまず提案するのは、「円滑な社内融和を考慮した情報化時代のワークスペースを創造しなければならない」というコンセプトです。

もともと別のオフィスで働いていた社員たちは、それぞれ異なるルールをもっていますから、ただスペースを一緒にするだけでは、ひとつの組織として機能するまで時間がかかります。ヘタをすればお互いに反発しあい、生産性があがるどころか、1+1が2にならない可能性だってある。

したがって、統合を機会にオフィスの情報化を一気に進め、新しい、より便利なルールを決める必要があるのです。

ちなみに、私がある企業のために行った試算では、オフィス統合に伴う移転コストのうち、約3割は、情報ネットワークの構築や通信・電気工事、二重床工事などにあてています。

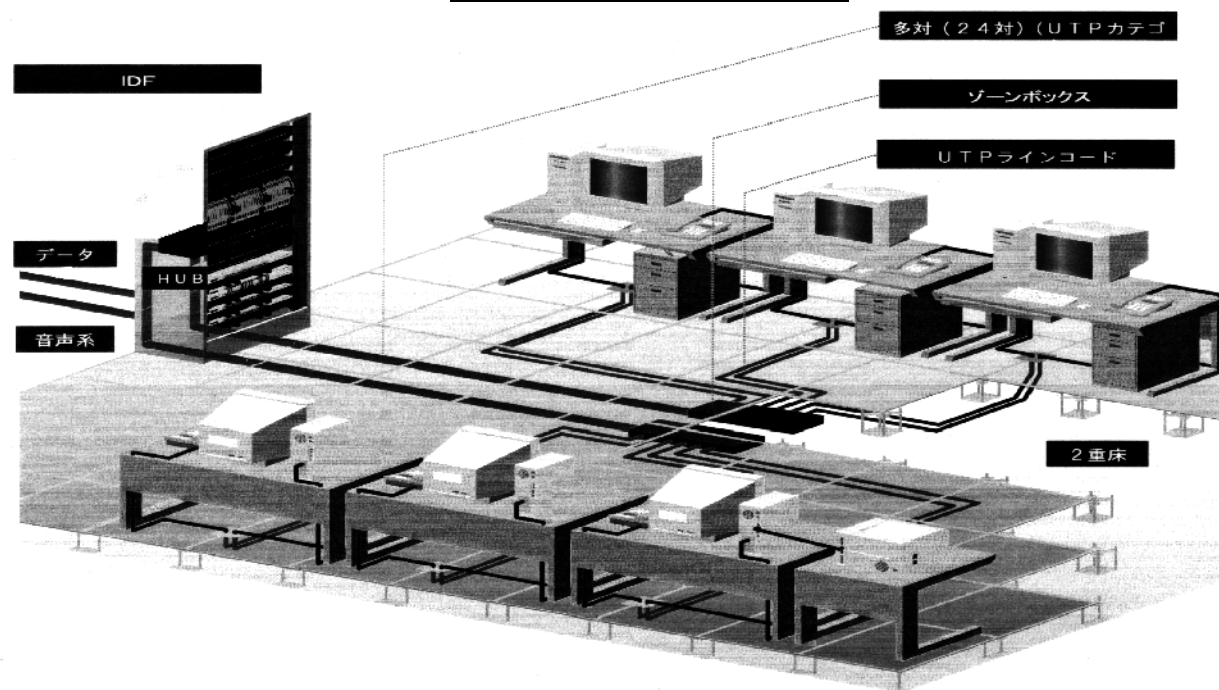
この数字は、一見、高いように思えるかもしれませんが、しかし、オフィスを新しくする段階できちんと情報化への対応をしておくことは、長い目で見ればコストの削減になります。

たとえば、今後のネットワークの発達を考慮した先行統合配線は、敷設時には従来の配線の2倍近いコストがかかりますが、25年後にはインシヤルコストとランニングコストは逆転し、最終的にはオフィス経費を抑えることができるのです。

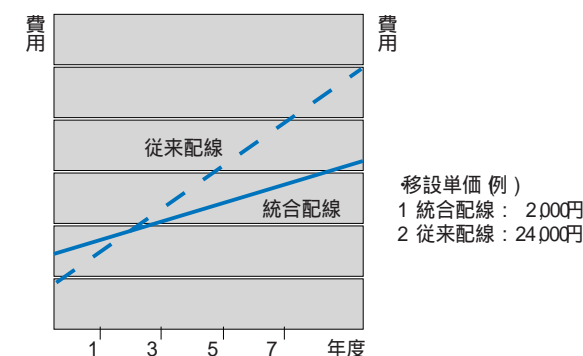
オフィスの情報化は、社員のあいだで知識やノウハウを共有することにつながりますから、社内融和には大きな効果があります。さらに、経験の浅い社員でも仕事の効率があがりますから、1+1が3にも4にもなる。

オフィス統合と言うと、どうしてもマイナスのイメージにとらえがちですが、これも組織活性化のチャンスのひとつと考え、ファシリティマネージャーの立場から積極的な提案をしていくことが、これからの企業では求められているのです。

先行統合配線システム フロアゾーニング



配線方式の費用比較(例)
(インシヤル+ランニングコスト)





「オフィスの情報化」をさらに進めるうえでの課題とはなんですか？

ここ数年、BPR (Business Process Re-engineering)の必要性が多くの企業で問われてきました。たしかに業務の改革による経営の効率化は大きな効果を生み、組織の活性化につながったケースは少なくありません。

しかしアメリカでは、すでにBPRの次の段階であるナレッジ・マネジメント(Knowledge Management= KM)という考え方が導入され始めています。この2つは、どう違うのでしょうか。

BPRというのは、言ってみれば、会社の業務の部分改革です。たとえば経理部門であれば、そこにスタンドアロンのコンピュータを置くだけで効率化は可能だし、ネットワークを組むにしても、本社や支社の経理スタッフだけが使えればいい。

これに対してナレッジ・マネジメントは、会社の組織全体でナレッジを共有化することで、業務だけでなく、人材そのものの活性化をしていこうという考えです。ちなみにナレッジとは、情報と知識が合体したものです。

なぜアメリカでこのような考え方が生まれてきたかと言いますと、BPRは短期的な効果をあげられるものの、長期的に見たときは社内の知的資源が枯渇するおそれがあるとわ

かってきたからです。たしかに部分的な業務改革は、情報を効率的に回転させるだけで、全体的な情報量が増えるわけではありません。しかし、ナレッジ・マネジメントの場合は、実際に活用されていない情報や知識である「暗黙知」を、IT(情報技術)によって利用可能な「形式知」に変えていきますから、情報量は飛躍的に増大します。

ナレッジ・マネジメントを成功させるには、巨大なデータベースが欠かせませんし、また社員から暗黙知を引き出すための快適なオフィス環境も必要になります。つまり、BPRだけではファシリテーターの手を煩わせなくても可能ですが、ナレッジ・マネジメントを導入するとなれば、オフィスそのものを新しくしていかなければならないのです。

オフィスの情報化は、この段階まで見据えてとりかからなければ、数年後には再びリニューアルの必要が生じ、無駄な投資に終わってしまいます。したがって、ファシリテーターはある意味で経営者より長期的な視点を持ち、今後の組織のあり方についても積極的な提案を行いながら、情報化を進めていく必要があるのです。

【Keyword】

注1)BPR (Business Process Re-engineering)
売上高や収益率など経営上の目標を決め、それを達成するために業務内容や仕事の進め方、組織の分析と最適化を行うこと。多くの場合、事業の見直しによる合理化や、組織のスリム化を伴うが、リストラチャリングとは異なり、あくまで攻めの経営手法のひとつである。

注2)ナレッジ・マネジメント(Knowledge Management)
企業が抱えるさまざまな課題に対し、担当スタッフだけでなく、全社員のもつ知識や情報を効果的に活用していこうという経営手法。実際には、情報システムや社内ネットワークを駆使して、知識と情報を共有するための仕組みづくりを示すことが多い。

業務の見直し

- A 部分最適から**全体最適へ**
(BPRからナレッジマネジメントへ)
マーケット顧客、製品・サービス、組織構造、人事・報酬体系、ビジネスプロセス、情報技術すべての見直し
 - B 本社部門のコストセンターから**プロフィットセンター化へ**
 - C **アウトソーシングの実践**
 - D **ベンチマーキング手法の導入**
 - E **ライフサイクルコスト(LCC)の削減**
 - F **FM財務評価手法の導入**
オフィスコスト評価手法の導入、キャッシュフロー
 - G **CAFMの導入と業務の外部委託**
- BPR (Business Process Re-engineering業務改革)

ナレッジ・マネジメント (KM)

データから情報へ、情報からナレッジ・マネジメント
米国企業：BPRだけでは長期的には社内の知的資源が枯渇する危険
BPRを続けながら、会社の知的資源「暗黙知」を有効活用

- 1 ナレッジ・マネジメントのインフラをつくる (形式知)
- 2 ナレッジ中心の企業文化を創造する

ナレッジとは何か

ナレッジ=情報と知識が合体したもの

KM成功の鍵 = 道具 (ITインターネットコミュニケーション)

データウェアハウス (巨大なデータベース)

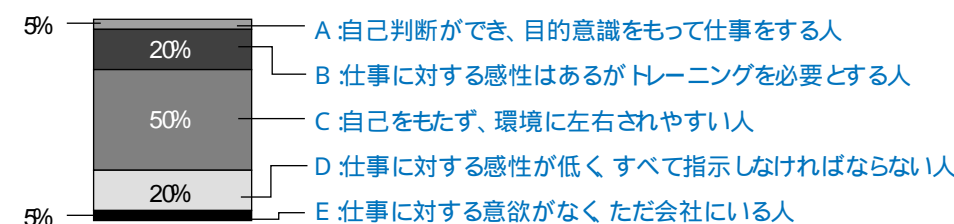
データマイニング (ITを活用して社内の知的資源を最大限に活用する)

場 (オフィス環境 ヒューマンコミュニケーション)

オフィスによる人材の活性化はどこまで可能なのでしょうか？

オフィスの環境や情報化のレベルによって、社員ひとりひとりの仕事の成果が大きく変わってくるのはたしかですが、それを定量的に計るのはかなり難しいといえます。そこで、ここでは、HSBC香港銀行の山口篤雄さんが書かれた資料をもとに、そのことを考えてみましょう。

山口さんの分析によると、企業の社員の人的資質は、次のようなカテゴリーに分けられます。



ここで注意しなければならないのは、オフィスがいくら快適になったからといって、このタイプそのものが著しく変わるわけではないということです。これはあくまでその人の本来もっている資質ですから、環境の変化でEの人がAタイプになることはない。

実は、同じことは、パソコンやネットワークといった情報インフラについても言えるのです。たとえば、ソロバンと筆の時代に人より何倍も仕事していた人は、OA化されたオフィスでも同じように働き、勤労意欲のない人がパソコンの導入で急に仕事ぶりを変えるケースはかなり少ないといえます。

それでは、オフィスによる人材の活性化は不可能なのでしょうか？

山口さんによれば、オフィスが直接的に人の意識改革をしたり、活性化させることはないが、間接的に見たときには大きな影響があるということです。

たしかにオフィスは、仕事のスペースであるとともに、社員にとっては大切な生活空間ですから、快適な環境を実現することで、上のA~Eタイプすべての人の肉体や精神面をベストな状態にもっていくことができます。具体的には次のような効果を期待できます。

天井が高く、一定の広さのフロアは開放的で明るい気持ちにさせる。

窓が広く外にいい景色が広がっていれば気分転換やリラックスができる。

適切な空調は不必要なストレスをあたえない。

適切なライティングは気持ちにメリハリをあたえる。

家具のレイアウトにより人とのコミュニケーションを潤滑にする。

適切なカラー・コーディネートは感性を豊かにし、個性を育む。

つまり、オフィスの改善は短期的に社員の意識改革や活性化を実現するのは難しくても、生活空間として長期的には大きな成果を生みます。そしてこの効果も、情報インフラとまったく同じなのです。

情報インフラの進歩は決して個人の資質そのものを変えるわけではありませんが、高い能力をもった人は判断のための処理時間が短くなることで、それまでの何倍もの仕事を

することができます。また一方、低い資質の人に対して、仕事のマニュアル化を進めやすくなることで、ミスを減らせるといふ効果をあげます。

情報化において、短期的なBPRよりも長期的なナレッジ・

マネジメントが求められてきているように、オフィス環境の改善も、すぐ目に見える効果ではなく、会社の10年後、20年後を想定しながら進めていくべきでしょう。そしてそれができるのは、ファシリテーターだけなのです。

オフィスは人をどう活性化させるか？

オフィスは短期的に「人」の意識改革や活性化に影響を与えない。

オフィスは「生活空間」であり、長期的に「人」に大きな影響を与える。

オフィスは高い質の「人」の肉体面・精神面コンディションをサポートする重要なファクターとなり得る。