

政策委員情報交流会 (政策フォーラム)を開催

日本ビルディング協会連合会は、平成29年10月13日に第6回政策委員情報交流会(政策フォーラム)を東京・大手町の経団連会館で開催しました。

連合会政策委員会では、担当分野ごとの政策委員が連合会を代表して各省庁等への要望活動や意見表明などを行っており、政策委員情報交流会は、こうした政策委員が一堂に会して連合会の政策課題を幅広く討議・検討するとともに委員相互の情報・意見交換を行うことを目的として、毎年秋に開催しております。

今回のテーマは、「知識創造社会への変革に向けた新しいオフィスを考える」としました。

玉井政策委員長による開会の挨拶に続いて、京都工芸繊維大学教授の仲隆介氏および日本オフィス学会会長で公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会理事の松岡利昌氏によるゲスト講演がありました。

講演の後、地方協会の政策担当者も交え、活発な意見交換がなされました。以下に当日の講演概要をご紹介します。



高木会長



玉井政策委員長

ワークスタイルの変革による 働く場の変化

京都工芸繊維大学 教授

仲隆介氏



1. オフィスの価値の変化と パワー

オフィスは、第1フェーズ(1960年頃)までは単なる作業空間で、なるべくお金をかけずに必要な場所だけ用意すれば良かった。第2フェーズは機

能空間として、作業効率の良いオフィスが課題になり、第3フェーズ(80年代~90年代)は生活空間として快適性が課題になり、今は、経営空間として知的生産性向上(付加価値の向上)が課題となってきている。

オフィスのパワーを紹介したい。私がM社のオフィス改革(部門間コミュニケーションの活性化)を支援した際、固定席の頃は、課内のコミュニケーションが8割、それ以外が2割であったが、フリーアドレスにすると「5対5」になった。一方で本末転倒な状況が起こり、それまでなかった課内での情報共有のための定例会議が始まった。そこで、課のホームエリアはあるが、そこに全課員の席はないという「ホームアドレス」に替えたところ「7対3」となり、定例会議もなくなり、課外の人ともコミュニケーションを取るという状況になった。環境を変えること、すなわち環境

のパワーで組織のコミュニケーションをコントロールできることが分かった。

2. オフィス改革の動向

H社では、研究所の移転にあたり、これまでにありがちな無機質な空間が並んだ効率重視のオフィス案と、N設計が設計した案(オフィスの中に多くの吹き抜けがあり、ビル全体がフロアで分断されず一体として感じられ、様々なコミュニケーションが発生するように工夫された案)を経営会議にかけたところ、全員一致で、オフィスを投資として捉えたN設計案が採用された。Q社でも、研究所を投資として造ったときに、それまで機能ごとに分かれていた部屋を大部屋化したことにより、「これを造ってから過去最高の売上・利益が出た。意思疎通がスピーディーになったからだ」と言っている。

この二つに限らず、優良な会社では、

経営戦略に基づいた知識創造型の働き方を考えたオフィスを造っている。すなわち、オフィスが単に快適な場所ではなく、経営理念、ビジョン、経営戦略を実現するための空間装置としてデザインされている。

3. なぜオフィス改革が必要か

かつて世界のトップクラスだった日本の一人当たりGDPは、この20~30年で多くの先進国に追いつかれて、相対的に下がっている。労働生産性を比較すると、日本は先進国の中で最下層に入っている。昨年の労働経済白書の「実質労働生産性の変化率要因分解」というグラフを見ると、デフレ要因の寄与が高いが、付加価値要因がほとんどなく、海外のように新しい知恵が生み出せていない状況である。

さらに大変なのは、変化のスピードが加速し、現在行っていることを粛々と進めるだけでは安泰でなく、知的生産性を高めなければ生き残れないことである。そのため、多くの企業が働き方を変化させてきているが、一時代前の作業を想定したこれまでのオフィス

では、その新しい働き方を邪魔してしまうのである。

多様な人、分野が違う人、考え方が違う人、価値観が違う人がぶつかり合うことで良いアイデアが生まれる。シュンペーターが「イノベーションは新結合である。これまで結合していなかった異なる知恵を結合することによって、新しい知恵が生まれる」と言っているが、そのためには、多様な人達がインタラクションしながら働くことが必要であり、そのためのオフィスが必要なのである。

4. 最新オフィスに見る生産性戦略 <インタラクション活性化による イノベーション創出>

インタラクションとは、交じり合いながら相乗効果を生んでいくということ。三人寄れば文殊の知恵」というのが、「1人×3」ではなく「1人×10」くらいの効果を出す必要がある。たくさんの魚が1匹の魚のように動く状態を多くの企業が求めているが、個々の魚同士のインタラクション、つまり、自分の仲間

どう頑張っている、どのようなスピードを出しているかなどを互いに共有しないと、チームとして効果を出しながら同じ方向に泳げない。

イノベーションとは、知恵を絞って試行錯誤を繰り返すことであり、計画できるものではない。試行錯誤というのは、新しいことを行う際、試みと失敗を繰り返しながら次第に見通しが立ち、解決策や適切な方法を見出していくことであり、「もはや計画が不要になった」と言う人もいる。世の中の変化が激しくなり、多様化し、実施してみないと分からないことが増えており、計画段階で過度に多額の投資を行うと、かえって効率が悪い時代になっている。早い段階で試行錯誤しながら進めなければならないが、大企業は試行錯誤することに投資しにくい仕組みを有しているため、日本の大企業ではイノベーションが起こらないと言われている。

知恵を絞り、試行錯誤することは、多様なメンバーがぶつかり合うことであり、課題は、これが成立するワークスタイルをどう作るかである。大きな組織ほど、責任と役割を分担して、お互いに邪魔をしないように整理されており、それではぶつかり合えないため、多くの会社が苦しんでいる。

ジョブズ氏が、アップルを解雇されたとき、ピクサーという小さな映像会社を買収し、「トイストーリー」という映画を作って大成功している。彼は、成功に必要なのは計画外の共同作業であると言っている。シュンペーターの言う新結合、つまり新しいアイデアを生むためには、計画的にアイデアを結び付けるのではなく、異なるアイデアが偶発的にぶつかり合わなければいけない。だから計画外であると言っている。ピクサーのオフィスは、ゴール(想い)を共有した、経理、デザイナー、



ゲスト講師による講演の様子

企画、開発等、色々な立場の人が偶発的に出会い、ディスカッションが生まれ、新しい計画学の共同作業に発展して行くことを促す器としてデザインされている。

ユニクロのオフィスにも、素晴らしいインタラクションが存在する。実践の中で教え合い、助け合い、怒られ、指導され、アドバイスされたりすることを自然発生させるため、レイアウト設計がグループ長に委任され、インタラクションが発生しやすい環境が構築されている。

若手経営者による企業がどんどん伸びて、新しい働き方をしている。インタラクションの方式が多様化し、会議室での打合せと自席での集中作業という単純な分類では整理できなくなっている。仕事の行為が多様化し、すべてを可能にする空間を用意するのは不可能に近い。だから、機能を限定しない余白空間を造ることが有効である。

ビルに吹き抜け空間を多様なかたちで設けて、執務空間全体が一つに感じられるようなオフィスが増えてきている。「コプレゼンス」と呼んでいるが、インタラクションが生まれるためには、まず同じ場所に居なければならない。その次に、同じ場所に居ることに気付

く状態「アウェアネス」が必要になる。アウェアネスがあれば、インタラクションが生まれ、コラボレーションに至る。同じ場所に居ることが重要であるということで大空間が増えており、多くの社員が実際に居ることが見えやすいようになっている。ユニクロの新オフィスでは、ユニクロシティというコンセプトで、オフィスフロアの真ん中に広い通路を貫通させている。その通路を歩けば、色々な人が色々なことを行っていることが分かるようになっている。先日、見学した際に、柳井氏とその通路を一緒に歩いたが、本当に多くの人たちとの多様なインタラクションが生まれていた。

＜生産性を上げる

エンゲージメント戦略＞

エンゲージメントとは、社員と企業のゴールが一致している状態のことである。日本ではエンゲージメントの高い社員が6%しかいないが、アメリカでは30%いると言われている。エンゲージメントが1%上がると生産性が6%上がるという説があり、最近はその企業がいかにか社員のエンゲージメントを上げるかを考えている。

そのためには、ゴールの可視化と働く臨場感を感じられるオフィス作りが

有効である。ゴールを可視化することで、会社が向かおうとしている方向が分かりやすくなり、ゴールの共有が進む。働く臨場感を感じることで、前向きにゴールに向かえるようになる。

フェイスブックの新オフィスで、ザッカーバーグ氏は、2,700人を同じ空間に入れた。おそらく、プロジェクトのプロセスで何かうまくいく、もしくは何かハードルを超えると「やったあ!」という歓声上がるだろう。1日に数カ所で歓声上がり、近くに居れば「どうした? どうした?」と言ってそこでインタラクションが生まれる。遠くのほうで聞こえた場合、直接のインタラクションが生まれなくても「おお、あいつらやったな」と肌で感じられることになる。そのようなオフィスで働いていると「頑張らなきゃ」という気持ちになり、働いている臨場感が日々感じられる。

アメリカの大統領がNASAを訪ねたときに、たまたま出会った清掃員に「あなたは何をしていますのですか」とたずねたところ、「人類を月に送るために掃除しています」と答えたという。彼の中では、自分がやっている作業がきちんとゴールに結び付いている。作業の結果も単に清掃作業をしている清掃員とは大違いであろう。ワーカーが企業と自分のゴールを意識して働けるようなオフィス環境が必要とされる時代である。



活発な意見交換がなされた

ワークプレイス革新の
海外最新動向
～アジア、オーストラリア・
欧米の事例より～

日本オフィス学会会長、
日本ファシリティマネジメント協会理事
松岡 利昌氏



オフィスビル所有者にアセットマネジメント (AM)、管理者にプロパティマネージャー (PM) が存在するように、テナント側であるオフィスワーカーにはビルを最適に使いこなすためのファシリティマネジメント (FM) がある。日本ファシリティマネジメント協会

(JFMA) は設立30周年を迎え、FM資格者は約7,000人となった。FM資格者制度を設けている国は、日本、米国および英国の3ヶ国であるが、日本のFM活動が海外で知られていないことは残念である。全世界でFM従事者は2,500万人、市場規模は110兆円であり、そのうちアジアは34兆円でポテンシャルが高いといえる。ちなみに、今年IFMA (国際ファシリティマネジメント協会) のアジア国際大会が中国上海で初めて開催されるなど、中国でもビルを作ることから使うこと、つまりFMが注目されてきている。

海外のビルを視察してきたが、最近では、オフィスワーカーの快適性や健康に配慮した建築物の事例が増えてきているように思う。例えば、ワーカーが働く場所を選択できるオフィス配置、天井吹き抜けや中央階段など開放的な空間づくり、オーガニックなど健康的な飲食の提供、昇降デスク等による立ち仕事の奨励、駐輪場やシャワーの完備など。また、スマホによる照明・設備制御など、IoTを利用してワーカーが

快適な環境を選択できるシステムも見受けられる。

このような動向を勘案するならばこれからの日本のオフィスでは、次のような考え方が必要となるだろう。

- ①「働き方改革」をテコにオフィス再考
- ②オフィスに限らず、働く場所を選択できるABW (Activity Based Working)
- ③オフィスを立ったり、座ったり、歩き回れること (Well-Being)
- ④効率化 (詰め込み式) からイノベーションオフィス (オフィスワーカーが気持ちよく、楽しく働けるオフィス) への変革

講師を交えて懇親会、
活発な情報交換

講演会后、会場を移して、懇親会を開催した。仲氏、松岡氏を交え、連合会の政策委員等とともに、活発な情報交換が行われた。



ゲスト講師の話に耳を傾ける参加者



伴・連合会副会長による懇親会乾杯の挨拶