

## 経営と共に進化するワークスタイルと創発する場（前編） 学会特別講演録

齋藤敦子（さいとう あつこ）  
コクヨ株式会社 WORKSIGHT LAB. 所長

慶應義塾大学三田キャンパスで開催された経営情報学会 2013 春季全国研究発表大会において、コクヨ株式会社 WORKSIGHT LAB. 所長 齋藤敦子様による特別講演が行われました。働く人々の創造性を引き出すこれからのオフィスとはどのようなものか、事例も交えながら大変興味深いお話をいただきました。ご講演の内容の一部を、今回から2回に分けてご紹介します。

### 1. はじめに

今日は「経営と共に進化するワークスタイルと創発する場」というタイトルでお話させていただきます。今、働き方とその環境をめぐるどんなことが起きているのかということをご紹介していきたいと思います。

まず、このタイトルをつけた理由は、私が、普段 WORKSIGHT LAB. というところで働き方の研究をしているからです。コクヨと聞くと、文房具の会社じゃないかと皆さん頭に浮かぶと思います。基本的には製造業で、文房具から家具や建材まで作っておりますが、例えば、店舗とか、病院とか、オフィスにハードを納めるだけではありません。それだけでは、変化しつつあるビジネスのシステムを支えられないということで、ソフトとハードを融合して、プロセスを含めたデザインをする仕事をコクヨの中でやっております。

「ワークサイト」というのは、「働く」というのと「サイト」「見る」「視点」とか、「現場」のサイトというのを音でかけた造語です。経営環境が厳しくなっていく中で、どんどん企業が働き方にフォーカスを当て始めています。その中で、例えば知的生産性とか、社員がそこから新しいビジネスを生み出していくような「環境」というのはどういうものかということを考えるわけです。「環境」は、空間イン

フラと制度インフラ、つまり、ハードとソフトが混じり合ったものと捉えています。WORKSIGHT LAB. は、これからの働き方を支える環境というものはどういうものか、ということの研究している組織です。

本日は、経営情報学会ということで、経営という観点からお話をさせていただきます。重要なのは働き方、ワークスタイルがどう変わっていくかというところに焦点を当てながらご紹介したいと思います。

### 2. 経営環境の変化

まずは、経営環境の変化ということから講演の内容に入ってきたと思います。おそらくこの会場にいらっしゃる方の多くの方は、経営を研究されているわけなので、釈迦に説法といったところもありますが、私どものほうで働き方とオフィスを語るには、企業経営が今どういう環境に置かれているかということのリサーチすることが欠かせません。どちらかという、アカデミックというよりは、現場の経営者が何を考えているか、というリサーチを主にやっております。多摩大学大学院で知識創造経営がご専門の紺野登教授と共同研究を3年前くらいからしておりまして、2年前に1,000人以上の規模の企業に勤める方を600人抽出して、企業の競争優位性が何で決まるのかについてアンケートをしたところ次のような結果が出ました。

- 組織の俊敏性
- スピード
- ビジネスモデル
- イノベーション能力
- コストや価格競争力

これは2年前の調査結果ではありますが、企業の

将来の競争優位性が何で決まるのか、何が必要かというのを示しております。

この調査では、将来の競争優位性と比較して2年前の現在の企業の競争優位性は何ですか、という質問もしました。すると、上位に挙がってくるのが、次のようなものになりました。

- ブランド力
- 系列・グループ力
- 市場のシェア力
- 技術力

主に日本の産業は製造業が牽引してきましたが、過去の日本の企業が築いてきた競争優位性で当時もなんとか頑張っていることが表れていると思われる。

では、将来はどうなりますか、という質問をしますと、順位が入れ替わります。

- 組織の俊敏性・機動的スピード
- コストや価格競争力
- 事業の仕組みやビジネスモデル
- 商品・マーケティングの差別化力
- 問題解決力
- 社員の知力・能力
- イノベーション能力

つまり、過去においては、今まで築いてきた「ブランド」とか「市場力」というのがトップに挙がってくるのですが、将来は、人の組織から生み出せるものが上位に挙がってくるというのが、今リアルな経営に携わっている方が考えていることです。このことは、皆さんも想像されるとおりだと思いますが、実際のアンケートでもこのような意識を持っていることがわかったということです。

こうしたことに加えて、私ども、オフィスの環境作りを生業としておりますので、将来の競争優位性とオフィス環境がどのように相関しているか、ということもこのアンケートで同時に調べました。一般の人はそんなにオフィス環境と経営の競争優位性というのを関係づけては考えていないだろうと予測をしていたのですが、このアンケートを取ったときの、600人の回答からすると、6割程度が、上位項目に関してオフィス環境と非常に関連度合いが高いと答えています。というのは、過去に築いてきた

「売り上げ規模や市場のシェア力」とか、「系列・グループ力」というと、あまりオフィス環境とは関係ないのですが、将来の競争優位性と考えている項目は「人・組織」にまつわるものがかなり上位を占めており、そのためオフィス環境との関連性が非常に高い、という答えになっているのだと思います。

### 3. 知識社会モデルへのシフト

ここで一般論ではあるのですが、経済社会モデルの変化について触れておきたいと思います。経済社会モデルは、工業社会モデルから知識社会モデルに変化してきています。

工業社会モデル	知識社会モデル
経済合理性	社会共存性
大量生産、消費	環境、高齢化の制約
クローズドシステム	オープンシステム
分業化、効率化	都度最適化、創造性
情報処理	知識創造
テラーシステム	コラボレーション、 コ・ワーキング

「工業社会モデル」というのは、経済合理性を追求して、大量生産、大量消費をして、企業もクローズドな、企業ならではの独自のシステムを持っていることで、分業・効率化をして、情報処理をすることで、生産性を上げてきました。

「知識社会モデル」になりますと、企業と社会との共存性のバランスが重要になってきます。これはいろいろな社会問題が起きている中で、企業の経営課題も自社のビジネスの枠内で解決できるものではなく、社会環境の変化にどう適合していくのかということに重心が移ってきています。そうなると、オープンシステムで都度、最適化や創造性が重要になってくるわけです。

このような変化を、自動車で考えてみたいと思います。自動車と言えば、例えば、トヨタさんとか、日産さんであるとか日本には世界でもトップレベルの会社が多く頑張っているじゃないですか。昔は、車というとかっこいいスポーツカーがたくさん売れましたが、今、20代の方は車を所有しないようになってきています。エコの観点からすると、本当に一人1台、もしくは一家に1台車を持って、行きたいと

ころにすべて車で行くというのが環境に優しいだろうか、ということを見ると、あくまでもそうではないということになります。

このような価値観の変化を感じながら自動車会社さんは、当然、自社ビジネスである車というものを活かしながら、公共交通も含めたシステムを考えています。自動車の未来ではなくモビリティの未来を考えるにはソフトからのアプローチが重要になります。車の中でどんな経験をするのか、ということで、ITをかなり組み入れた車の仕組みを考えておりますし、外部ネットワークを活用するためのセンサやコンピュータも多く搭載されています。また、高齢化社会になっていますので、パーソナルモビリティということで、高齢者向けのモビリティの開発も盛んなようです。

一方、テスラモーターズという電気自動車専門のベンチャー企業は、まるでノートPCを作るかのような水平分業的ものづくりを進め、シリコンバレー的なビジネスモデルで、垂直統合的な自動車の産業構造そのものを変えようとしています。今後もさまざまな異種業からの参入が考えられますが、従来のビジネスモデルに捉われずに、発想を転換していくことが求められているわけです。

#### 4. ワークシフト リンダ・グラットン

もう一つ、これは最後のまとめに関わってくることなのですが、今年のビジネス書大賞を受賞した『ワークシフト』という本、非常にこれが売れています。この本は5つの変化のドライブ、技術進化、グローバル化、生活、エネルギー、社会によって、私たちの働き方が大きく変わっていくことを示唆しています。

この『ワークシフト』を書かれたのは、ロンドンビジネススクールのリンダ・グラットン教授です。この本は、世界の複数社が参加してフューチャーワークの研究会というのを3年ぐらいやっておりまして、その研究成果をまとめたものです。読まれた方もたくさんいらっしゃると思います。

先進国の中では少子高齢化ということで労働人口がどんどん減っていく。60歳定年説っていうのも、日本で崩れ始めておりますが、そういった中で、個人として働くということをどのように位置づけ直す

かということ、企業としてそれをどのように活用、活かしていくかということが書かれているわけです。

人材市場はどんどんとグローバル化が進んでいく中で、働く人は高度な専門性を磨いて、人的ネットワークを広げることで、新しい仕事を生み出していくような働き方にシフトしなければいけないということを抑えています。

#### 5. オフィスデザインの変遷

仕事の仕方が変わってくると、ワークプレイス、オフィス環境も変わってきます。

工業社会モデルでは、先に示した表の左側のように合理化・分業が重視されます。テラーシステムなどと呼ばれますが、このような働き方はコンピュータの発展と成熟社会により減ってきています。もっと協業したりであるとか、コ・ワーキングという言葉が最近注目されています。

また、個人のパフォーマンスを発揮できるように、存分に集中しながらもチームでタイムリーにリアルな情報交流をしていくような働き方というのも成長企業にはよく見られます。

あと知識と経験を共有するというところで、当然、ネットワークの中でITを使って共有することもあるのですが、今はむしろ、シリコンバレーの会社は、リアルでアナログなコミュニケーションというのものがすごく重要視しております。そういう話を、今日はお聞きいただきたいと思います。

##### 5.1 1960年代～ 島型対向方式

そもそもオフィス環境が変わってきているというのは経営環境が変わって、仕事の仕組みが変わって、ということがあるのですが、組織の形態と大きな関係を持っています。

以前、戦後の高度成長の時代には、単一の商品を大量生産していれば良かった。何を作れば良いかとかというのはトップの経営者が分析的な手法によって決めて、それをボトムの社員に分業して大量生産をしてきたのですが、このような上意下達型で組織が回っていた。そのために、オフィスは「島型対向式」という形で、組織のヒエラルキーを模したようなレイアウトというのが1960年代以降の主流に

なっていました。

## 5.2 1990年代～ フリーアドレス

今は、働き方がずいぶん変わっているのに、この島型対向方式、要はひな壇形式が主流を占めています。窓側に部長を置いて、課長がいて、課の島がつながっていくようなオフィス、まあ軍隊式のようなオフィス形態が、実は日本のオフィスのほとんどを占めています。おそらく9割くらいは島型対向式と言われているのですが、最近は経営層の判断でフリーアドレスとかグループアドレスとか、チームでアドレスを決めて働くようなオフィスも増えています。

このようなオフィスの形というのは、90年代頃、組織がフラットになってきた頃から出てきました。90年代には、階層型の組織をより現場主義に変えようとするフラット&ウェブ化が進みました。ちょうど、ウィンドウズが発売されたこともありましたが、高度情報化ということで、働き方もどんどん効率化され分散化していきます。

97年頃からフリーアドレスというのがずいぶん浸透するのですが、日本企業がフリーアドレス導入しても失敗するケースが多いのです。それは、働き方がどんなに変わっていても、組織の意思決定の仕組み、マネジメントのスタイルが変わらないがゆえになかなかフリーアドレスと言ってもいろいろな問題があってできなかった。

ひとつは、紙の情報ですね。ファイリングがきちんとできている会社は少なく、いろいろな紙の情報を個人が所有しているがゆえにフリーアドレスができない。もしくは日本企業の多くは、顔を見て決める、様子を見て「俺の部下はどのように働いているか」という確認をすることでマネジメントしているのです。ですからフリーアドレスになって、自分の部下がバラバラに働くと、一番困るのはミドル層なのです。自分の部下がどんな表情で仕事をしているのかわからないということになると、マネジメントできないというマネジャーも多く、この時点ではかなり日本企業の失敗例があります。

## 5.3 2010年～ さらに新たなデザイン

ただ、今2013年になって、マネジメントも変わらなくてはいけないということで、どんどん変わってきており、ある意味オフィスが先端的に走っていったところもあるのですが、企業の仕組み自体が変わりつつあるということで、今日も企業の事例をお話させていただきたいと思います。

## 6. イノベーションを実現する働き方

イノベーションというと、天才的な個人による発明や技術革新という誤解が過去に日本にもあったようなのですが、イノベーションというのは、研究していくとそうではないことがわかります。

企業で言うと、チームとか、組織の内外にいるいろんな異質の人を集めることで新しい商品を作るといようなイノベーションを目指したいということで、個人の資質だけではなくて、その企業や組織が持っているやり方とか仕組み、そして環境としてどう支えていくかということが重要になってきます。

ただ、環境としてのインフラ、例えばITの仕組みとか、オフィス環境を良くしたとしても、その真ん中に位置する組織の仕組みですね、制度設計とかインセンティブをどう与えるかとか、組織をどういう風にするか、ということと、あとはやり方ですね。イノベーションを生み出すような企業組織を作るためには、プロセス、メソッドというものが必要でして、こういったものを含めて環境と合わせて整備をしていくということが必要になります。

これから事例をお話しますが、今までのオフィスは、部門ごとに機能分化されて、その中でセキュリティが保たれて、仕事も分業化されていたのですが、今ですね、社会、クライアントとかパートナーとかユーザーとか、企業の外部にあるこれらのものをいかに社内に取り込むか、ということが一つの大きな課題となってきております。

企業というのはどんどんオープン化していかないと、今の社会環境の変化を捉えて新しいビジネスモデルへの変換ができないということで、オフィスというのもオープンプラットフォーム化しています。

(次号・後編に続く)

## 略歴

---

### 齋藤 敦子（さいとう あつこ）

コクヨ株式会社 WORKSIGHT LAB. 所長。多摩美術大学立体デザイン科卒業後、コクヨ株式会社に入社。設計部にて企業経営と働き方の視点からワークプレイスの構築や運営支援に従事。その後、RDIセンターに異動し次世代ワークスタイルや働く環境についての研究開発に携わる。2011年に世界有数の企業からオフィス環境と働き方を読み解く媒体 WORKSIGHT を創刊。翌年、未来の働き方と学び方を研究する WORKSIGHT LAB. を立上げ、現在に至る。