

## 経営と共に進化するワークスタイルと創発する場（後編） 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

春季大会において行われた、コクヨ株式会社 WORKSIGHT LAB. 所長 齋藤敦子様による特別講演の後編です。前編では、工業社会から知識社会へと産業がシフトする中で、働き方もそれを取り巻くオフィスも変化する必要があることが指摘されました。後編では、働く人々のクリエイティビティを高める新たなオフィスデザインの事例が紹介されます。

### 7. ザッポスの事例

#### 7.1 WOW 体験を提供するサービス業

まず一つ目は、ザッポスという、靴やファッションを扱っている米国のEコマースの会社です。ラスベガスの近くに本社機能とコールセンターのオフィスを設けております。

今、Eコマースというのは非常に熾烈な競争環境にあり、成功している企業と、失敗して企業を畳んだり、新しいビジネスモデルを模索している企業が増えてきています。ザッポスというのは1999年に創業して、7年目くらいで何とか黒字化するのですが、黒字化したところで、アマゾンに買収された企業です。

この会社は非常にユニークで、アマゾンが買収した理由も、ザッポスのビジネスモデルがアマゾンのモデルとかなり違うということで、脅威に感じながら将来のアマゾンのビジネスを考えるためにも買収したと言われています。

ザッポスのビジネスモデルというのは質の高いサービス業です。Eコマースというのはいろんな顧客情報を扱って、あとは物流システムを持ってアマゾンのようにサイエンスの視点を入れてより早く安く商品を提供していくというビジネスをやっているのですが、ザッポスは違います。顧客に WOW 体

験を提供するサービス業ということで、とてもユニークな個性を持ったコミュニケーターたち一人一人が、電話であるとか、ライブチャット、SNSを使ってお客さんとのいろんな関係を深めることで、唯一無二のサービスを提供しています。

一つのエピソードは、結婚記念日に奥さんに何かを送りたいけれども何を買ったらいいかわからないという方がザッポスに電話をします。そういうことをザッポスは引き受けてくれると皆さん知っているので、電話をしますと、ザッポスのコミュニケーターの方が出ます。そして、いろいろ相談にのってくれます。そして、その相談を聞いていくうちに「じゃあ、こんな商品に、こんな花束を添えてこのレストランに届けましょうか？」というのを提案して、実際、レストランまで配送してくれる。そういう企業です。

後は、ザッポスの商品欲しいんだけど、在庫がなかったときにザッポスは、このサイトだったら買えますよ、というところまで紹介するそうです。ザッポスのファンを増やす、ということで、まず顧客がザッポスに相談するような関係を作っています。

彼らのビジネスモデルというのは、WOW 体験を届けるというために、Can I help you? からのスタートなんです。電話をかけると「何にお困りですか?」「私たちは何をしましょうか」ということをまず聞いてくれて、そこでコミュニケーションが始まるというサービスです。ビジネスモデル的には非常に人件費がかかります。お客さんと話し込んでしまったら何十分も喋ってしまうので、非効率なビジネスモデルになるのですが、お客様の WOW 体験こそが彼らの提供価値であり差別化なのです。

#### 7.2 社員が楽しむオフィス環境

ザッポスのオフィスは、写真を見ていただければ



写真1 ザッポスのオフィス  
(出典) WORKSIGHT ウェブサイト。

わかるように、日本のオフィスにはないような手作り感満載で、にぎやかです。

CEOのトニー・シェイの席も、ジャングルみたいになっていて、誰もがここはトニーの席だとわかります。ほかにもツタンカーメンとか羽や乗り物とか、個性的なものがたくさんある。働く人が楽しく毎日をご過せる環境、チームでそれを共有できるからこそお客様との会話の中でWOW体験を届けられる。その商品が、モノを届けるのではなくて、楽しい体験をお客様に届けるということを社員一人一人がものすごく大切にしている組織文化とオフィスです。

ザッポスは、オフィスの見学ツアーもやっています。私もこのツアーを利用しました。有料なのですが、車でお迎えが来て、ザッポスまで連れて行ってきて、社員が2時間くらいオフィスの中を案内してくれます。そして、ザッポスの組織文化について、いろいろとレクチャーを受けて、帰りにカルチャーブックというお土産の本をもらって帰るという具合です。すっかりザッポスファンになって帰宅することになります。独自の組織文化とオフィスを見せることで新たなファンを増やしていきます。

ザッポスでは、チーム単位で仕事をしますが、通常は、3~4ヵ月ごとにチームが変わります。チームを変えると、その新しいチームのメンバーでテーマを決めて自分たちのオフィスの飾りつけをします。チームで話し合ってそれぞれ飾りつけをしますが、お互いのアイデアや個性を魅せ合うので、同時に短時間でチームビルディングができてしまいます。自分たちのチームはこういうことを

目指したいとか、こんなユニークなメンバーがいるからこういうことをしてみよう、とか話し合いをすることでチーム内の結束が高まります。また、チーム同士で競い合っって個性を発揮するので、社員同士のコミュニケーションや信頼感が深まるのだそうです。

### 7.3 10のコアバリュー

ザッポスでは、お客様とのパーソナルな会話を大切に、個人のパーソナリティを重視しているので、マニュアルブックがありません。その代わりに10個のコアバリューというのがしっかり浸透していて、自分たちがお客様に提供するはこの10個の価値です、ということ、一人一人の社員がすべて自分の言葉として語れるというのがザッポスの特徴になっています。

- |    |                              |
|----|------------------------------|
| 1  | サービスを通じてWOW体験を届ける            |
| 2  | 変化を受け入れ、押し進める                |
| 3  | 楽しさとちょっと変なモノをつくり出す           |
| 4  | 冒険好き、創造的、オープンマインドでいる         |
| 5  | 成長と学びを追求する                   |
| 6  | コミュニケーションを通じてオープンで誠実な人間関係を築く |
| 7  | ポジティブなチームとファミリー精神を築く         |
| 8  | 少ないところからでも大きなことをやる           |
| 9  | 情熱的かつ決然とした態度でいる              |
| 10 | 謙虚になること                      |

ですから、組織文化に悩んでいる企業がこのオフィスツアーを利用してザッポスの働き方を見に行く、社員旅行でラスベガスに行ったついでにこのザッポスを視察するということもあるそうです。

これとも関連して、ザッポスは、社員の裁量が大きくて、行動の自由度が高いという特徴がありま



写真2 ザッポス社内通路の壁  
(出典) WORKSIGHT ウェブサイト。

す。写真は、オフィスの中にある通路なのですが、壁に貼られているのは社員が提案したアイデアです。

チームでいろいろとアイデアを出して、それを経営陣やバイヤーに提案することができます。普通、コンタクトセンターといえば、決められた仕組みの中でより早く効率的に仕事をするのが求められます。日本でもコンタクトセンターというのは、メンタリティのケアがすごく必要で一般的には離職率が高い職場です。けれども、ザッポスのコミュニケーターは、お客様と日々接している中で出てきたアイデアをまとめて、それを経営陣やバイヤーにも提案できて、それが良いと採用されるのです。そういうことで、日々の仕事にもモチベーション高く取り組めるというのが一つの仕組みです。

後はコアバリューの中でも書かれているのですが、学びの仕組みがあって、社員が常に学ぶ姿勢でいなくてはならないということがはっきりと示されています。そういった行動をうながす仕組みが常にある、仕事の中で「見ること」「聞くこと」を大切にしています。当然、マネジメントはお客様とコミュニケーターの会話をモニタリングしたり分析することもあります。個人一人一人が仲間と影響し合いながら成長する仕組みがあるのがザッポスのユニークなところですよ。

## 8. スカイプの事例

### 8.1 ベンチャー精神

二つ目はスカイプです。スカイプは皆さんご存知だと思いますが、かつては、あるEコマース会社の傘下にあたり、資本関係が変わるたびに苦労もしたようです。今はマイクロソフトのグループです。

スカイプは、もともとはベンチャーで始まって、社員一人一人が本当にスカイプを大好きなんですね。社員は自らのことを「スカイパー」と呼んでいて、スカイプを離職して、転職してしまってもスカイパーのネットワークは強いのだそうです。

スカイプのオフィスは、2年前に、シリコンバレーのパロアルトに移転をしましたが、ビル探しから非常に時間をかけたと言っていました。

スカイプらしさを感じることができるオフィス、エンジニアが新しいことにチャレンジできる環境を

求めていました。移転を決めたビルは、窓をあけると牧場に牛が歩いていたりして、とても自然豊かなところですよ。カリフォルニアの自然が感じられる環境だからこそ、ここに居を置くことにしたのでそうです。

### 8.2 スカイプは2位。1位はリアルなコミュニケーション

スカイプの会社なので、オフィスでも当然スカイプを使っています。遠隔地とつないで、6~7人でミーティングをしています。世界中のどこでもつながる空間が彼らのオフィスです。

そこで、スカイプの方にオフィスを案内してもらった冒頭に、「スカイプがあればオフィスはいらなくなりますよね？」と質問をしました。そうしたら「何をバカなことを言う」と諭され、「スカイプはコミュニケーションの分野では2位です。1位はリアルなコミュニケーションであって、2位に的就是スカイプでありたいと考えている」と言われました。

ですから、社員が働くワークプレイスではさまざまなコミュニケーションを重視しています。オフィスの配置は日本のような「ひな壇」やヒエラルキーを模したのではなく、もともとベンチャーで始まっているので、かなりフラットなオープンなオフィスになっています。

ただ、シリコンバレーの企業では、今まではセル型のオフィスの配置がスタンダードでした。優秀な人材が集まるシリコンバレーの企業は、エンジニア、プログラマーが一日、集中して仕事をする人が多いので、一人一人がブース形式で囲われていました。籠り部屋みたいなものが、ずっとつながるようなオフィスがシリコンバレーでは主流だったのですが、今、かなりオープン化が進んでいます。

これはスカイプに限ったことではありません。複数社シリコンバレーで取材をしているのですが、ビジネスを急成長させている企業は、集中とコミュニケーションのバランスがとれるようなオフィスです。特にスカイプは職種によって少し異なりますが、座れば向かいの人は見えず集中ができて、方向を変えたり立ち上がるとオフィス全体の様子がわかるようになっています。

それは今、シリコンバレーでも、一人の天才が一

つの素晴らしいビジネスを作るのではなくて、いろいろな背景や専門能力を持ったメンバーが集まることによってお互い刺激し合って、そこに新しいアイデアが生まれる。世界に通用するビジネスモデルをチームで作るといった働き方が増えています。カジュアルで日常的なお互いの情報交換や、相手との会話によって、いろんなヒントや刺激を受けるオープンな環境とリアルコミュニケーションを重視しています。

### 8.3 キッチンでコラボレーション

シリコンバレーの企業は、カフェテリアが充実していることで有名です。仕事のパフォーマンスを高めるには健康とかその人の精神のケアもオフィス環境の大切な要素になります。食べ物もオーガニックフードが用意されていますし、社員が多国籍なので、いろんな宗教や価値観を持っている人も中にはいるということで、かなりのバリエーションを持って提供しています。スカイプの社員も、本当にランチタイムを楽しみにしていると言っていました。

これもシリコンバレーの企業によく見られることなのですが、カフェテリアだけでなく、キッチンも充実しています。スカイプの社員は、普段からわいわいがやがや常にチームで仕事をしているわけではなくて、エンジニアなので当然一人の集中時間が長いのです。ものすごく集中するので、一日に2~3回くらいはスイッチを切り替えるためにコーヒーをいれにキッチンにいきます。このキッチンにはコーヒーやお茶、果物やお菓子などが置いてあります。

コーヒーをいれるとき、日本ですと給茶コーナーというようなものがあるって、自動販売機で買ったら終わりでも何も交流が生まれませんが、スカイプのオフィスはキッチンをコミュニケーションの重要なハブエリアとして位置づけています。ですから、キッチンはオープンなカウンター形式になっていて、そこでコーヒーを自分たちでいれながら軽く会話を交わします。コーヒーをいれているうちにまた違う同僚が来て、お菓子をつまみながら交流が深まることもあります。

キッチンの隣にはハイテーブルがあって、立ち飲みのような場所があります。キッチンと連続しているので話が盛り上がると自然とこのテーブルに集まって短時間コミュニケーションが始まります。



写真3 スカイプのキッチン

(出典) WORKSIGHT ウェブサイト。

さらに、その隣にはプレストツールが置いてある公園のようなスペースがあるので、アイデア出しにつながることもあります。ホワイトボードやペン、フリップチャートがたくさん置いてあるのですが、ホワイトボードも壁にかけてあるだけで持ち運びができます。ですから、ホワイトボードをそのまま自席に持って行って続きを考えたり企画書にまとめるというような、知的作業を止めない工夫をしています。

リフレッシュからコラボレーション、コラボレーションからまた自分の仕事へと連続できるようにクリエイティブな働き方をオフィス環境が支援しています。

### 8.4 個人の仕事やアイデアを見せる化

エンジニアの自席は、やはり一人一人の集中時間が長いということで、仕切りがあって、向かいの人の視線を気にせずに仕事に集中できます。

横の通路側は背の高いホワイトボードで仕切られているので、デスクトップに向かっているときは十分に一人の集中するスペースが保たれるようになっています。

一人一つのホワイトボードがスカイプのオフィスの特徴で、Facebookで言うウォールなんですね。要は、このホワイトボードにそれぞれの仕事やアイデアを書き込みます。書くことを習慣化して、個人のアイデアを見せ合う関係になっています。

ホワイトボードに、自分でやっていることとか考え中のアイデアを書いておくと、それを見た同僚が、「自分もそういうことやっているから、一緒に考えてみない？」とか「そういうこと先週考えたけ



写真4 スカイプのオフィス

(出典) WORKSIGHT ウェブサイト。

ど、こんないい情報があるよ」など、ホワイトボードを囲んで仕事のコミュニケーションが広がっていきます。ホワイトボードの切れ目から通路を歩いてきた人が会話に入ることもあります。

本当にウォールのように、忙しいときでもザッとオフィスを眺めるだけで、誰がだいたいどんなことを考えているかわかる。見た人が、これ面白いなと思ったら、その人に声をかければいいので SNS 空間をリアルにしたような面白いオフィスだと思いました。

## 9. まとめ

今日紹介した事例は、「クリエイティブカルチャーを体感できるオフィス空間」という形でまとめられると思います。ただかっこいいオフィスとか、きれいなオフィスとか、それだけではない、いろんな新しい物事を生み出していくオフィスです。

ルーティンワークで与えられた仕事を時間内にこなすのではなくて、新しい仕事を作っていくような働き方に変わったときには、社員が主体的に能動的に仕事をしなくてはならない。事例の企業は、そのようなことを体感させるオフィス空間で新しいクリエイティブな働き方を支えています。

このようなオフィスは日本では実現が難しいとか、使い手から見ると能動的に使いこなさないといけないとか、海外と日本の差を指摘する声もあります。ですが、グローバルに展開する企業が増える中で、働き方とオフィスの課題も国境を越えて共通するものが増えていきます。私が見てきた成長企業のオフィスも働き方を変えるときは簡単ではなく、ビジョンとトレーニングを重視しています。突然社員を新しいフリーアドレスのオフィスに放っても、思ったとおりには行動しないので、トレーニングがあると、目的をどう置くかということを丁寧に進めていく。働き方は企業の生産性や成長に関わってくるので、これらは経営層も交えて進めていく時代になってきています。

また、コミュニケーションについての認識はかなり根本的な問題です。リフレッシュスペースに行くとかサボっていると思われる高度成長長期型の企業文化ではなくて、リフレッシュしているからこそいろいろな交流ができる、そういった理解を浸透させることが重要です。

社会環境とか背景がどんどんと変わってくるので、働き方やオフィスについての考え方も変えざるをえないと思います。

## 略歴

齋藤 敦子 (さいとう あつこ)

コクヨ株式会社 WORKSIGHT LAB. 所長。多摩美術大学立休デザイン科卒業後、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。