

# チェンジからシフトへ 知的生産のための ワークプレイス

20年後のワーカーは毎日定時にオフィスに出社して自席のパソコンに向かって仕事をしているだろうか。企業とビジネスは様変わりしているだろうし、働く個人のライフスタイルも今とは異なるはずだ。おそらく今後10年でオフィスにはいくつかのパターンが現れるように思う。例えば、オフィスをコラボレーションの場に特化させスペースを最小限にする企業もあれば、優秀な人財が十分に能力を発揮できるクオリティの高いオフィス&サービスを強みとする企業も出てくるだろう。また、個人の働き方も流動的となり、複数の仕事や会社を掛け持ちする人も増えるかもしれない。

最先端のIT・コンテンツ系企業では既にこのような働き方、オフィスの未来の兆しが見え始めている。しかし、一般的大企業が慣習化しているオフィスを大改革することはそう簡単ではない。投資対効果が測りにくいし、自らの環境を一気に変えてしまうことは現実的に難しいからだ。

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会は先進事例を参考に議論を重ね、ひとつの仮説にたどりついた。それは、チェンジではなくシフトする仕組みをつくるということ。人も組織もそう簡単にチェンジすることはできないが、ビジョンを持ち、段階的に次のステージへとシフトしていくことは可能だ。

先のJFMAフォーラム2015では、経営とオフィスをつなぐツールとして開発中のSOFモデルを使った事例検証の中間報告を行なった。SOFモデルはワークプレイス、組織、ファシリティの3要素からなる50項目と知的生産性との関係を定義し、5段階のステージで評価しながら成長を支援する

## 齋藤 敦子

オフィス・ワークプレイスの知的生産性  
研究部会 部会長  
コクヨ株式会社RDIセンター  
主幹研究員



ためのツールである。以下、事例検証で見えてきた進化モデルの一例である。

1. オフィスを刷新した直後に効果が現れやすいのは組織ビジョンの伝達、社外および社内へのブランディングの浸透である。特に顧客や社会に注目されることで社員の意識も高まり、基本行動を変えることができる。

2. 移転または改装後、3ヶ月～半年で意識づけと行動変革を起こしながらルールの変更を行なうことで新しい組織文化が定着する。またプロセスの問題が見えやすくなるため、新しいプロセスを試行しながら徐々に改革を進めていく。この時点では業績との結びつきは現れにくい。

3. プロセス改革が成功すれば2年程で業績にも成果が現れ社員の自信につながる。フィードバックがあることで社員の次の行動が促されて知的生産のサイクルが回り出す。ナレッジシェアなどは中期課題として取り組んでいく。

かなり大掴みではあるが、成功のポイントはステージ評価により段階的進化を促すこと。そして、ハードとソフトを効果的に組み合わせ実践をサポートしていくことだ。知性と感情を持つ人をコントロールすることは難しいが、シフトするための仕組みをつくり段階的に打ち手を試していく方法であれば、日本企業にも受け入れられるのではないだろうか。20年後の働く環境は予測し難いかもしれないが、一步一步の積み重ねが未来をつくっていくものだと思います。今後も研究と試行を続けていきたい。