

イデオロロギータとワークプレイス

編集・荻野進介 (本誌)
写真・勝尾仁 新井啓太 (Opinion1)



はじめに

神社仏閣に学べるか

荻野進介 (本誌)

宗教心のかけらもない無粋な人間だが、こんな私でも鬱蒼とした森に囲まれた神社に入ると身が引き締まる思いがする。寺でも同じだ。香が焚かれた薄暗い空間に鎮座する慈眼の仏像を前にすると手を合わせたくなる。

空間の力はかくも偉大だ。神社や仏閣は宗教という特定の方向性を持った観念(「イデオロギー」)を伝え、その中の人をして感じせしめ、畏怖せしめ、行動を起こさしめる、強力なイデオロギー装置なのである。

同じ空間ということでは、我々のワークプレイス(働く場)はどうだろう。企業にも経営理念というイデオロギー

がある。あなたの企業のイデオロギーと職場は明確に結びついているだろうか。「ダイバーシティ」を標榜しながら非正社員の座る机が小さい、「お客様満足」といいながら、電話は2コール以内を取るルールが徹底されていない、「生活者に密着」といいつつも、働く人の生活がないがしろにされている……これらは全部、悪い例だ。

よく、経営理念を体現した社員を作れ、といわれるが、やることといえば朝礼での理念を唱和にとどまっていたりする。これも大切なことだが、一方で、そうした理念が人に自然に宿るように職場や働き方を設計すべきなので

ある。

これまでのワークプレイスの設計にあたっては組織図が重要だった。ピラミッド型の組織図を平面にしたなら、それがオフィスのレイアウトになった。ところが時代は変わった。オフィスの内外で、個々人が縦横無尽につながらなければ仕事の成果が生まれない。リアルな場以上に、バーチャルな職場の重要性も増している。建物としてのオフィスを離れ、ワークプレイスはどんどん大きく広がっている。

ワークプレイスの設計にあたり、もう組織図だけに頼れない。我々は改めて、経営理念と職場を一本の線で結ぶことを考えるべきだ。理念に沿って、人をよりよく動かす、イデオロギーとしての職場を作れ。理念を体現した人が増えればその理念はますます強固になる。強固になれば人への影響力も増す。この永久循環が組織を強くする。



効率化ではなく投資の観点を持って 人事経営課題としてのワークプレイス

特集の冒頭は3人によるジャム・セッション(即興ジャズ演奏)を披露する。メンバーは多摩大学大学院教授でオフィスやデザインに造詣が深い紺野登氏、コクヨが発行する海外の先進オフィス紹介雑誌『ECIFFO(エシーフォ)』の編集長を務める岸本章弘氏、そして本誌編集長の高津尚志である。日本ではお馴染み、田の字型オフィスの意味から始まり、世界の先進事例、オフィス構築と人事の共通点、よりよいワークプレイスを設計するために人事が理解すべきことまで、議論はなかなか尽きなかった。

紺野登氏(多摩大学大学院経営情報学専攻教授、コラム代表) 岸本章弘氏(ワークプレイスデザイン・コンサルタント、ECIFFO編集長) 高津尚志(本誌編集長)

高津 卑近な例で恐縮ですが、私たちワークス編集部の机の並び方って、私たちが95年ぐらいに銀行で為替の事務処理業務をやっていたときと全く同じなんです。

それっていかがなものでしょう。銀行は明らかに「作業」をする場所ですが、編集部は知識を創造する場所です。その他にも、本を置くスペースが不十分だったり、マインドマップを作れるソフトが会社のパソコンにインストールできないので、そのソフトを使った知的活動を自宅でやらざるを得なかったり。今の職場環境はとても使いにくいと感じています。

岸本 よく分かります。業界で対向島型と呼んでいる日本の典型的なレイアウトですね。アメリカでは、キュービクルという個室のオフィスが一般的で

す。これは一人一人の職務範囲がきっちりしていて、互いに会話する必要が少ないからです。日本は違って、隣や前の様子を見ながら、「俺、そこ手伝うよ」という文化があるでしょう。個人の仕事の分業がはっきりしていないので、やる気とか和とか、勤務態度も評価の対象になる。マネジャーにとつて、島型だと見やすい、監視しやすいということでもあるでしょう。

紺野 日本の田の字型オフィスとアメリカの個室オフィスは、外見はとて間違っただけ同質なんです。なぜかというところ、どちらも分業はしているんです。違うのは分業の単位です。

高津 どういう意味でしょう。
紺野 日本の分業はグループ単位で、アメリカのそれは個人単位なんです。ところが今は日本でもアメリカでも、

個が自立的に結びついてつながらないと仕事ができないようになった。つまり個室にこもってはいられないし、田の字型に座っていても仕事ができなくなっている。個が縦横無尽に結びつかなければいけない時代になったのに、会社やオフィスが対応できていないというのが、今の状況です。

古い個と新しい個と

高津 今までの個と、これからの個の違いは何でしょう。

紺野 今までの個はピラミッド型の組織図の位置で表せるわけです。そして日本の場合、グループで分業の箱を作り、アメリカは個人で作った。オフィスも同じ論理で、分業の箱を平面図



こんの・のぼる
多摩大学大学院経営情報学専攻
研究科教授
コラム代表
1954年生まれ。早稲田大学理工学部建築学科卒業後、博報堂、北陸先端科学技術大学院客員助教授を経て現職。「知識産業」の新事業開発、ワークプレイスの開発、デザイン企業・組織の変革に携わる。主著『デザインマネジメント』(日本工業新聞社)、『創造経営の戦略』(ちくま新書)、『美徳の経営』(共著、NTT出版)。



たかつ・なおし
本誌編集長



きしもと・あきひろ
ワークプレイスデザイン・
コンサルタント
ECIFFO編集長
1958年生まれ。京都工芸繊維
大学大学院修士課程を修了し、
コクヨ入社。オフィスデザイン等
を担当した後、先進オフィスの動
向調査などに携わり、オフィス研
究情報誌「ECIFFO」の編集長
を務める。著書「POST-OFFICE
ワークスペース改造計画」(共著、
TOTO出版)。2007年に独立し、
ワークプレイスの研究・デザイン・
コンサルティングに携わる。

に配置すればそれがそのままオフィス
になったんです(図表1)。

以前の働く人に求められたのは情報
処理の仕事です。ホワイトカラーは情
報処理をするために生まれてきたん
です。時間内にうまく情報処理ができ
れば、報酬が貰えるというわけです
ね。

ところが今は、オープンな相互作用
の中から新しいアイデアが生まれると
いう時代です。個が自立的に結びつ
いていかなければ何にも生まれない。
一番大きな違いは、昔のオフィスは、働いて
いる人にとって、たったひとつの職場
だったということ。今はそんな人は
ない。パーチャルも含め、N個のオフ
イスを行き来しないと仕事ができない
んです。

岸本 昔から、我々日本人は「会社
に行く」という言葉をよく使います。よ
く考えたら、会社って場所じゃないの
におかしい(笑)。もうひとつ、いま
だに使っている不思議な言葉が「席外
し」。電話すると、「今ちょっと席を外
しています」と。この言葉の背景には、
本来は席にいるべきだという考えがあ
ります。これが死語になったら、働く
場所と人間がもう少し自由な関係にな
るのかもしれない。

高津 先ほど紺野先生がおっしゃった
古い個と新しい個という考えをもう少
し深めたいんです。新しい個が出てき
つつあるだけでも、みんなよく分
からないので、古い個に対応した形で
オフィスは運営されているということ

でしょうか。

岸本 一人一人の個人の中でも、7割
ぐらいいは古い個で3割だけが新しいと
いうこともありまからね。

高津 確かにそうですね。新しい個と
古い個の割合も業界によって違うの
かもしれない。

紺野 業界よりも職制でしょう。イギ
リスの建築設計事務所、DEGWのフ
ランク・ダフィー元会長の場合、自分
の仕事時間と場所の関係を調べたら、
ほとんどオフィスにいないことが分か
ったので、会長室を自らなくしてしま
ったんです。その代わり、オフィスの
入り口に、気軽に集えるクラブみたい
なスペースを作って、朝行くと、彼が
そこにいてみんなに声をかけるん
です。そこが、彼の古い個が落ち着ける
居場所で、日中は新しい個として、外
でクライアント回りをしているわけ
です。

新しい個は外に出ていき、新しい仕
事をするんだけど、古い個は腰を落
ち着けた仕事をした。それは組織も
同じで、新しい個が活躍できる場面と、
古い個が落ち着いていられる場面が共
存しないといけない。それは必ずしも
自分の席でなくてもいいんですね。

岸本 私も取材でロンドンに行く
とDEGWに立ち寄ったんですけど、会
議中か外出している以外、実際にダフ
イーさんがその辺にいるんです。こ
ちらも別に長話をするわけでもない。
「いや、久しぶり」とかいって。だか

ら彼を見つけてやすくなりましたね。ゲ
ストですらそうですから、社内の人は
もっと見つけやすくなったはずだ

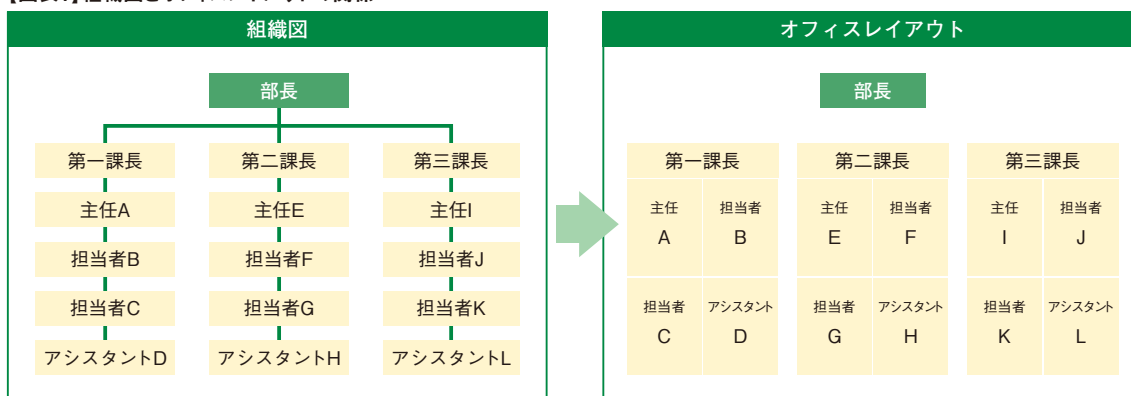
オフィスの効率化より 知への投資という考えで

紺野 話は変わりますが、昨今、パソ
コンのおかげで個人の情報処理の効率
が格段に向上しました。でも一方で、
個が互いにネットワークし、知識創造
するには、ある種のゆとりが必要だ
そのあたりのバランスをとる最適な中
庸のポイントがあると思うんですけ
ど、効率化・コスト削減という視点は
一旦捨てて、知への投資という視点に
切り替えるべきです。

岸本 それでいうと、生産性や効率と
いう言葉をきちんと使い分けるべきだ
と思います。「もっと効率がいいオフ
イスを」という人がいますが、オフイ
スという物理的な場所をもっと効率的
に使いたいんだったら面積は少ないほ
うがいいし、フレックスタイムは一切
やめて全員が同じ時間に来て、働いて、
終わったら全部電気を消すというやり
方が地球環境にも優しいわけですよ。
でも、そういう意味で「効率がいい」
とっているわけではないでしょう。

管理する側と管理される側も両方
いるわけで、管理がしやすいオフィスな
のか、それとも管理される側が働きや
すいと思うオフィスなのか。いろんな
ことが錯綜しているので、言葉をも

【図表1】組織図とオフィスレイアウトの関係



高津 おふたりは世界のワークプレイスの先進事例にもお詳しいと思います。日本企業が学ぶべき事例を、ご存じですか。

岸本 今まで見た中で、個人が相当自立していなければ無理だと思ったのは、オランダのインターポリスという保険会社のオフィスです。ノンテリトリアル、日本でいうところの固定席が決めつけないフリーアドレス制で、CEOですら個室がありません。自分の席があるのは受付の女性と、クラブスペースのコンシェルジュみたいな人で、その人たちは毎日動く。

食べて出会う 交流するオフィス

少し厳密に使い分けるべきです。**紺野** ヒエラルキー型の旧来オフィスというのは、その一つ一つが情報処理のためのボックスのようなものです。これは昨今、コンピュータに代替させることができるわけだから、ある日、突然インドにアウトソースすることもできる。つまり、だるま落としみたいなポーンとなくすか、限りなく小さくしたほうがいいわけです。

でも、知を作るとなると逆で、一面の効率性だけで切るとまずいわけです。どのくらいの投資をしたら、どのくらいの知が返ってくるかというリターン・オブ・ナレッジの論理がないので、企業も苦労しているんでしょう。

そもそも「オフィス＝仕事をする場所」という定義ではないのです。テレワークが広範に導入されているので、オフィスの外で仕事をしている人が大勢います。オフィスに戻ってきたときぐらいいは同僚に会ってリラクゼーション、食べて飲んで、社交する感じですね。そのクラブスペースには「働く」「会う」「食べる」「くつろぐ」という4つの行為を支える機能があるんです。仕事は4つのうちの1つに過ぎない。

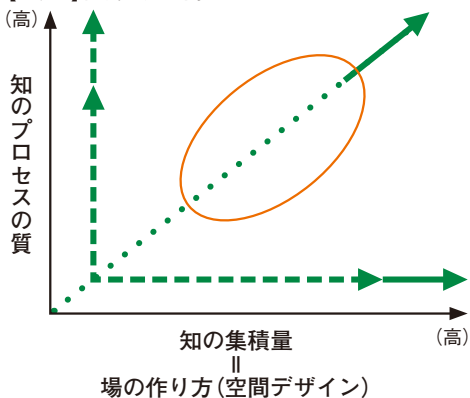


インターポリスのオフィスの様子。上／「太陽」と名付けられたミーティングスペース。右下／ダーツやビリヤードが楽しめるレジャールームもある。中央下／会議用の椅子は大きな囲いのようなもので外から中が見られないようになっている。左下／8つあるクラブスペースのうちのひとつ、ストーン・ハウス。写真提供：岸本章弘

高津 面白い会社ですね。**紺野** 僕は知識創造という観点からオフィスを考えるんですが、想像するに、その会社のオフィスでもさまざま知識創造プロセスが豊かに進行しているんだと思います。でも大切なのは、そのプロセスが始まる以前に、その組織がどんな優れた知識資産を持っているかということなんです。

例えば、組織同士が分断されているより、簡単に壁を乗り越えて、人と会

【図表2】組織の知の高め方



える仕組みがあるほうが、その組織の知の集積のレベルが高いわけです。それはプロセスとは直接関係ないんです。

デンマークにオティコンという補聴器の会社があります。古典的なヒエラルキー組織の会社だったのですが、生き残りのために、組織の壁も取り払い、ビール会社の元工場にオフィスを引っ越したんです。そこで組織図も、組織の壁もなくした。

その代わり、ヨーロッパで最初にノンテリトリアル・オフィスを導入した会社になったんです。従業員みんなが、紐とキャスター付きの、パピー(子犬)というあだ名の金属製キャビネットに自分の持ち物を入れ、プロジェクトごとに、どこへでも引っ張って歩けるようなオフィスを作ったんです。

これが組織の知的集積の質を変えた。議論や対話が活発になり、そのうちに大きなイノベーションも起きるようになったんです。これを後付けで説

明すると、「こんな知のプロセスでイノベーションが起きた」ということになるんだけど、その前に、パピーを活用して組織の知の質を高めていったほうが大事なんです。

高津 その観点でいうと、インターポリスというのは、どんな組織なんだろう。

岸本 元々は5つの保険会社が生き残りをかけて1つに合体したんです。その過程で、働き方の自由度を高めるために、在宅勤務の導入を始めた。自分たちは働き方を変えなければ生き残っていけないという認識があったと思います。個人の裁量を重視し、より自由度を高めるやり方ですね。

ノンテリトリアル・オフィスを導入しましょう、じゃなくて、こういう働き方をするんだったら、ノンテリトリアルが一番いい、という考えです。オフィスはあくまでマネジメントの手段でしかない。

「また席外しか！」と言わせないデザインを

紺野 図を描いてみたんですが、2つの軸でいうと、横軸が組織の知の集積ですね。これは知識資産とかソーシャルキャピタルという言い方もできます。ソーシャルキャピタルが豊かなほうが、当然いいわけですけど、それだけでは何も起きません。

もうひとつ、縦軸にプロセスの質を

取ります。効率的なプレゼンテーションルームを作るとか、ITを徹底的に駆使してネットワークしやすい環境を作ると、プロセスの質を高めることができる(図表2)。

オティコンもインターポリスも、プロセスの質を向上させる前に、とにかく知識資産を高めようということで、壁を破ってガラガラポンをしたのではないのでしょうか。

最近のプロセスのほうにスポットが当たっていますが、どっちが大事かというと、知の集積、つまり「場」の創り方だと思っています。これは空間のデザイン、つまりオフィスのあり方と密接に関係するんですよ。

岸本 そうですね。振り返れば、書類とか情報の処理といった仕事のプロセスに合わせてオフィスのレイアウトをやってきたのがこれまでですね。

紺野 今は個と個が自立的につながらないといけないので、知の集積の重要度が大きくなっているんですよ。

岸本 空間デザインが人の行動に影響を与える度合いが大きいのは、インフォーマルなコミュニケーションの場合です。そのために、動線計画や人が集まる場所を作る。でも、自立的な働き方が広がってくると、例えばAさんは午前中によくいて、Bさんは午後によくいる、といったことも起こってくる。すると、時間帯がずれているから彼らは永遠に出会わないでしょう。

最近そんなことを考えて、出会いや



いくのは誰の仕事なのでしょう。岸本 究極的に引つ張っていくべきはトップでしょう。PWCコンサルティングを率いていた倉重英樹氏に取材したことがあります。当時、東京の恵比寿にあったオフィスの固定席をなくし、それが目的ではなかったんですが、物理的なスペースをかなり削減することができたそうです。その代わり、各コンサルタントをつなぐ情報システムのほうに大きな投資をしたんですが、これは総務部門が自ら予算を減らし、その分を情報システム部門に渡すようなものです。「トップである私がやったからこそ、部分最適ではない全体最適が実現できた」という言葉が印象的でした。

紺野 ただ出合いの場そのものが手段か目的か分からなくなるんですね。出合いの場を意図的に創るんだけど、誰も来ないこともある。
岸本 その手の話はよく聞きます。例えば上司が「あいつ、また席外しか」という管理の仕方をしていたら、出合いの場になんか行かないですよ。紺野 僕が思うに「あいつ、また席外しか」って、人に言わせないようなデザインや構造をオフィス空間に入れ込まないといけないんですよ。例えば、イギリスの大手ドラッグストアチェーン、ブーツ・ザ・ケミストの本社オフィスは、2つの棟の間に街路のような

道を作って、そこにブーツの模擬店を配置し、社員がそこを歩き来せざるを得ないような構造を作っています。そこにインフォーマルな会話ができるスペースも配置しているんです。ブーツは路面店なので、消費者の立場に立つて物を考えるには社員はそこに行かざるを得ない。

オフィスと人事 投資効果の計測が困難

高津 今後、ワークプレイスを作って

全社員の3分の2が訪れる、ネット上の煙草部屋

スタートして1年半余り、基本は既存メンバーからの紹介制なのに、全社員の3分の2にあたる5800人が登録し、活発な交流が行われている社内

SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）がある。「Nexti」という名称の、NTTデータの社内SNSである。

画面を開くと、写真つきの個人ページが現れる。名前、入社年度、出身地、趣味、休日の過ごし方などが並ぶ。日記スペースも仲間からの紹介文もあ

岸本 空間のことを十分に知らないから、任せられないというだけの話です。逆にいえば、人事は組織のことは分かっている、空間は優秀なデザイナーに任せればできるわけだから、総務ではなく、人事とデザイナーとトップというのは面白い組み合わせかもしれない



Nextiの画面。3日に1回はログインするコアメンバーが1700人いるという。



NTTデータ
第一公共システム事業本部 e-コミュニティ開発事業部 第二統括部 第七システム開発担当
鈴木宏史氏

活発な「Q&A」コーナー

特徴は3点ほどある。まずは実名制である点だ。誹謗中傷を排し、それぞれが発言に責任を持って欲しい、という思いが運営者側にあった。一方で、役職名は外している。

2つ目は「Q&A」機能である。ごく簡単な操作で、質問を投げかけることができ、その質問は全員の個人ページの目立つ部分に表示される。内容は「ベビーカーを譲って」「犬の里親募集」といったプライベートなものから、「お客様からI-Cカードの活用事例について質問されたので、知恵を貸して欲しい」「この技術について教えてください」といった仕事上のものまで千差万別だ。平均して1日1件は新しい質問が掲示され、それに対して平均6、7件の回答が集まるといふ。

Nextiは50人を超える社内ボランティアの手で運営されているが、そのひとり、鈴木宏史氏はこう話す。「正

式な回答を求められるわけではなく、気軽に書き込める点がいいのではないのでしょうか。敷居の低さがうまく回っている原因だと思う」

3つ目は800ものコミュニティが存在し、ネット上だけでなく、リアルな場面での活動が非常に活発であることだ。仕事上のものと趣味のものが半々で、一営業マンが立ち上げた「NTTデータの人材育成を考える会」や「ここが変だよ、NTTデータ」といったユニークなものもある。

SNSは目的ではなく手段

実はこのNexti、「社内SNSを立ち上げよう」という目的で始まったものではない。2005年春、経営陣の鶴の一声で、10年後の同社のあり方を考える行動改革ワーキンググループが発足、そこで出された課題のひとつが「セクシオナリズムの打破」だった。それを実現する手段として、社内SNSにスポットライトが当たったのだ。「組織の壁を超えて、ちよつとした議論ができる場が持てるようになった、初めて会う社内の人間が初対面にも思えない、しばらく会わなかった人も久しぶりと思わない、さまざまな社員がいることがわかって、自分の会社に愛着をもった、といった声が寄せられています。運営者は利用者と同じ目線に立ち、しかも、あくまで黒子に徹しています。誰でも入れるネット上の煙草部屋を目指したところが成功の要因でしょうね（鈴木氏）。これは知も感情も行きかう、もうひとつのオフィスなのだ。

ん。

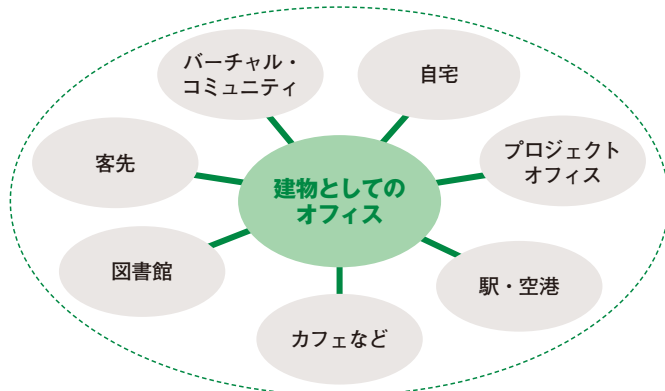
紺野 知の集積の質を一番よく知っているのが人事かもしれませんね。

岸本 オフィスの投資効果が測れないという話があるじゃないですか。なぜオフィスだけ、そういわれるんだらうと思っただけなんです。工場では「この機械を入れたらこれだけ生産性が上がります」といえるんですけど、経営者が全部の局面でそうやって数字に基づいた判断をしているはずはない。最後に重要なのは勘だったりするでしょう。

そういう定量化できないものなのに、会社の将来に決定的な影響を与え資産に対して、投資判断をしているのが人事じゃないか、と気づいて、最近人事の勉強を始めようかと思っています。人事評価や人材への投資判断の枠組みを参考に、デザインの側が協力すれば、新しいオフィスの評価軸ができそうな気がするんです。

紺野 建物としてのオフィスって、ワークプレイスのごく一部なんです。その他、バーチャルなものから自宅、カフェ、海外のプロジェクトオフィスまで、いろんなものがあるわけですよ。こういうのが全部つながって、その上に乗っているのがソーシャルキャピタルを含む組織の知です（図表3）。オフィスは全体の中ではごく一部なので、ある物理的場所に投資したら全体の生産性が上がるかどうか、と問われても本当は分からないのです。

【図表3】ワークプレイスの一部としてのオフィス



依然として残る 母艦としての役割

高津 なるほど。そうすると、人事がワークプレイスにもっと関心を持つべきであるということが、少しずつ見えってきたような気がします。ここでちょっと未来の話をしましょうか。

紺野 何となく、今、会社にいるホワイトカラーの男性が、みんなナレッジワーカーになってネットワークするというイメージがあると思うんですけど、僕はちよつと違うんです。例えばクリエイティブクラスだとか、それからダイバーシティという意味で女性や外国人の同僚や部下、そういう人たちがこれからのナレッジワーカーの顔になるんです。そういう人たちが経済の価値の源泉を生み出す時代になったときに、オフィスも大きく変わるでしょうね。

岸本 『エシーフォ』の読者から、「日本のオフィスはいつ変わりますかね」とかいわれたときに、どんなに遅くても世代交代の早さで変わると思いますがと答えました。あなたが変わるんじゃないって、意志決定する人が変わる。世代交代とともに、そういう人間の比率が変わってくる。あなたに変われと言っているわけじゃないです。早く変えたいなら、リタイアして次の世代に席を譲ってくださいということですね(笑)。

高津 私はSNSのミクシイを仕事によく活用するんです。こういうバーチャルなワークプレイスがどんどん増えていますが、この傾向はますます強まると思いますね。

紺野 おっしゃる通りです。メールやブログを含め、バーチャルネットワークが事実上の仕事の土台になるのではないのでしょうか。それを踏まえて、物理的な場所をどう使うか、という風に考える必要がある。

岸本 風呂に入るときくらいしか携帯電話を離さないという、いつも誰かとつながっていたいというネット世代がどんどん社会に出てきますからね。

紺野 でも一方で、全然変わらないところもあっていいと思います。脳科学者の茂木健一郎さんにお話を伺ったとき、お母さんがいて、そこにいつでも帰ってこれる子は冒険するんですが、お母さんがいなかったり、そういう愛情を受けていなかったりすると、冒険しないんだという。

オフィスもなくていいかというのと、やはりちよつと寂しい。それは自分の席じゃなくてもいいんだけど、母艦(マザーベース)みたいな役割は残ると思いますよ。

ワークプレイス改善のための の人事への提言

高津 最後に、折角の機会ですから、この場から主要な読者である人事の方



現在のオティコンのオフィスの様子(外観とミーティングスペース)。
写真提供: オティコン

に対する提言を出せたらと思っっています。今後、人事がワークプレイスをよりよいものにするために何を考えていけばいいのでしょうか。

紺野 社員を全人的に捉えるということとを提案したい。これまでの人事部と



いうのは、個人の中に立ち入らないで、ある能力を持った働き手として社員を見て、その人たちが働きやすいようなワークプレイスを作っていた。ところが、社員一人一人は自分の生活を持ち、独自の内面も持っている、ひよっとしたら他の仕事もしているかもしれない。この人たちが、どうやってお互いがつながる場を創れば知識創造の効果が最大化するんだろうということを考

えるべきです。

高津 全人的という言葉で思い出したのですが、ワーク・ライフ・バランスではなく、ワーク・ライフ・ブレンドという言葉がふさわしい働き方があると思うんです。特に知識創造的な仕事をしていると、ワークの中にもライフが入るし、ライフの中にもワークが入る。ワークはワーク、ライフはライフで分けて考えてしまうと、どこかで行き詰まります。全人的に捉えることを出発点にしたときに、どんな施策が考えられますか。

紺野 日々の仕事の中に、個々人のバックグラウンドを共有する場を創るのです。月曜日の朝会でもいいし、金曜日のビアパーティーでもいい。あるコンサルティング会社は、毎週30分の打ち合わせをやっているんですが、最初の15分間はそれぞれの組織のニュースを報告しあう。残りの15分は個人のことで、つまり「祖母が最近、亡くなってね」とか「今度息子が入学しました」とか、そういう話をやる。これが後でものすごく個のネットワーク作りに役立つんですよ。

高津 私は、少子高齢化と女性の社会進出がますます増えるという意味で、5年後の就業人口構成をベースにワークプレイスを考えるということを提案したい。この10年の急激な変化を振り返ってみれば、これからの変化の大きさも覚悟できるでしょう。岸本さんはいかがでしょうか。

岸本 実験的に、色々な働き方や働く場所を経験してみる事です。AさんとBさんという個人は違う。この部署とあの部署、この仕事とあの仕事は違う。同じ仕事、同じ部署、同じ職種であっても、個人の好みやスタイルで全然、中身が違ってくる。こういった多様性を可視化するには、試行錯誤でもいいから、自分たちでやってみる事です。

その次に必要なのはコラボレーションでしょう。デザイナー、プランナーが人事の人たちとコラボレーションする例は少ないと思うので、お互いのボキャブラリー、お互いの考えていることに対して、コミュニケーションができる素地を作っていく。それは両方が頑張らなきゃいけないことだと思います。

高津 今日の議論は、人事が自分たちの役割をどう認識するのかに帰結する気がします。どういう組織でありたいのかというビジョンを持った上で、それを実現するための強力なツールとして、ワークプレイスがあると認識する必要があります。設計はプロの手を借りるにしても、何の目的があって、どんな効果を目指すのかということ人事は明確に語れないといけない。

それがまさに、これからの知識創造のあり方でもあるんです。何かの専門家であるよりは、色々な知識を総合して、価値に変えていくことですからね。人事自身も変わっていくことが求められるのではないのでしょうか。

4つのケースと オピニオン

以下がこの特集の肝となるが、これからのワークプレイスを考える上で、多くの示唆を与えてくれる企業事例を4つ、紹介したい。それぞれの事例の後に、オピニオンと題し、当該事例と関連するテーマを扱った論考を掲載する。順番は関係ない。どの事例から読み始めていただいても構わない。なお、連載「成功の本質」も今号では本特集内に組み込んで掲載している。ケース4とオピニオン4がそれに当たる。



日本コムシス

人が動く知が増える クリエイティブオフィス

日本コムシスIT事業本部では2004年からクリエイティブオフィスと呼ばれる形態が取られている。その特徴を一言でいえば、固定席をなくしたということだ。つまり横に座る隣人を毎日、選択することになる。それによって、新しい知の創出の促進を目指しているのだが、何よりも社員の働き方が劇的に変わった。これこそ「イデオロギーとしてのワークプレイス」といえるだろう。

文・荻野進介（本誌）

久しぶりに、人がわさわさ動いている元気の職場を見た感じがした。東京・大崎にある日本コムシスIT事業本部のオフィスである。縦20メートル、横50メートルほどの広大なスペースに隙間なく4人がけの机が配置され、あつ人はパソコン画面を見ながら熱心に仕事に取り組み、またある人は隣の人と口角泡を飛ばして議論している。一見慣れた風景だが、しばらく見てみると、相違点をいくつも発見する。例えば、フロアにパーティションが一切

なく見晴らしがいい、パソコンはノートブック型で机の上に紙の資料が見当たらない、机の間を動き回る人の数が多い……。

約600人が働くこのオフィス、「クリエイティブオフィス」という名称がつけられている。働く人の知識創造活動を促すようなオフィスをいう。名付け親は同社取締役専務執行役員ITビジネス事業本部長の潮田邦夫氏だ。かつてNTT、NTTドコモの役員を歴任し、知の工房としてのワークプレイス作りの試行錯誤を繰り返してきた。

隣人を毎日変える魔法の効果

最大のポイントは、固定席や固定電話がない、いわゆるフリーアドレス制であることだ。潮田氏によれば、フリー

アドレス制が日本で広がり始めたのは1995年頃。日中は客先に出払って会社にはいない営業マンにも1人1台、机や電話を用意するのがもつたいないから、という意味のコスト削減が主要な導入理由だった。潮田氏が話す。「でもコムシスの場合は違います。仕事内容に合わせて、隣の席に座る人を毎日、自分から選べるというのが一番の目的です。自分が相談したい人の隣に座って、会話や打ち合わせをすることで、新たなアイデアや知の創出が促進されるのです。ひとりで書きものを書きたいときなどは、人が少ない場所に行けばいい。重要なのは変えることと選ぶこと。子供の頃から、日本人はこの2つの経験が不足しているんです。動けば新しい知識が増えるんです。また、毎日、「今日はこんな仕事をするから、誰々の隣に行こう」という意識

を持つようになると、仕事への取り組み姿勢も主体的になっていきます。ただ慣れるのに3カ月はかかりますが、もっとも毎日、全員が大きく場所を動くわけではない。部屋には赤（シテム開発）、青（SE）、黄（営業、経理）といった区分けが色でなされ、おり、職種によって座るゾーンは決まっている。部長級の人には固定席がある。このオフィスに不可欠なのが、引き出しのない4人がけのシンプルな机である。それぞれを単独で配置するのが基本だ。そうすると、正面で向き合ったり横に座ったりするだけでなく、両サイドに斜め90度の角度で座ることができる。真正面で座ったときに感じる心理的な圧迫感が軽減されるのだ。もちろん、打ち合わせが必要な場合はつけて使う。

机自体は部屋全体に対して、わざと



日本コムシス
取締役 専務執行役員
ITビジネス事業本部長
潮田邦夫氏

斜めの向きに並べられている。座る人の光景が変わる、机の間を歩く人の速度が遅くなり、対話が生まれやすいなどの効果があるという。隣人との距離を遠ざけてしまうため、脇机の設置も禁止されている。個人の持ち物やパソコンは各人がロッカーに入れている。

知識創造活動の 活性化が目的

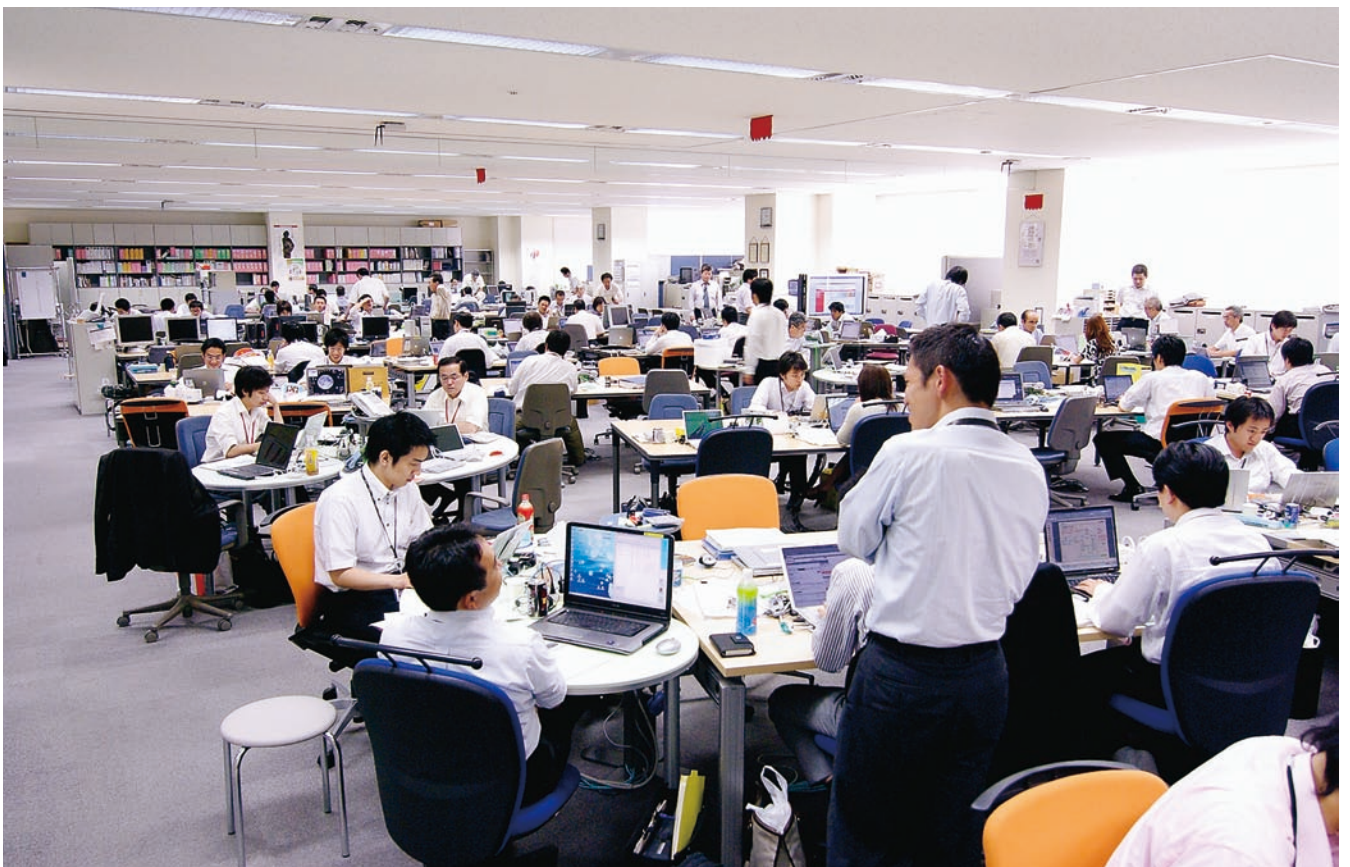
もうひとつ、重要な働きをするのが大型のディスプレイである。1つの画面をみんなで見ながら打ち合わせしつつ、その場で資料の修正を行うときなどに真価を発揮する。それまでは、全員の意見を集約し、担当者が自席に戻って修正作業を行い、成果物のコピーを回覧して最終的な意見を再度、集約するというやり方で、非常に時間がかかった。でもこのディスプレイを活用すれば仕事のやり方が変わる。

結果、会議もすべてフロアで行うようになり、会議室も要らなくなった。「会議室があると特別な予約が必要だし、進行内容によって入ってもらいたい人が出てきても、来てもらうまでに時間がかかる。でもこのやり方なら一発です。フロアを見渡して、おーいやればいいんだから。こういう即興や偶然、交流が知識創造には不可欠なのです」

知識創造といえば本誌の読者にはお馴染み、一橋大学名誉教授の野中郁次

郎氏が思い起こされる。潮田氏がこのオフィスを考案したのも野中教授の知識創造理論に触れたのがきっかけだった。「職場における知識創造活動には3つのパターンがある。1つは『知動説』です。積極的にオフィス内を歩き回り、他の人から知恵や情報を借りるやり方です。毎日、隣人を変え、あるいは仕事場所を変えるのもその1つ。2つ目は、ふたりによる『転知創造』という働き方です。自分とは違った知の持ち主と出会い、相互の対話を深め、新たな知を獲得する行動です。隣人の教えを請いながら、企画資料を修正していく行為などが典型的です。3つ目が『展知創造』という、3人による働き方です。ふたりで話していて、議論に行き詰まったとき、第三者の冷静な目で見てもらうと問題が解決することがあります。『岡目八目』とか『三人寄れば文殊の知恵』とよくいわれますね。周りをうまく巻き込んで、職場を活性化していく活動です。この3つの活動をうまく促進しようというのがクリエティブオフィスなのです」

そもそも潮田氏がこのオフィスを考案したのは、ワークスタイルの変革が必要と考えたからだ。潮田氏は「組織のビジョンに向かって、自発的に異質な知との交流を図り、新しい知識創造活動を行う」働き方をクリエティブワークスタイルと名づける。それを実現するのがクリエティブオフィスの目的だという。

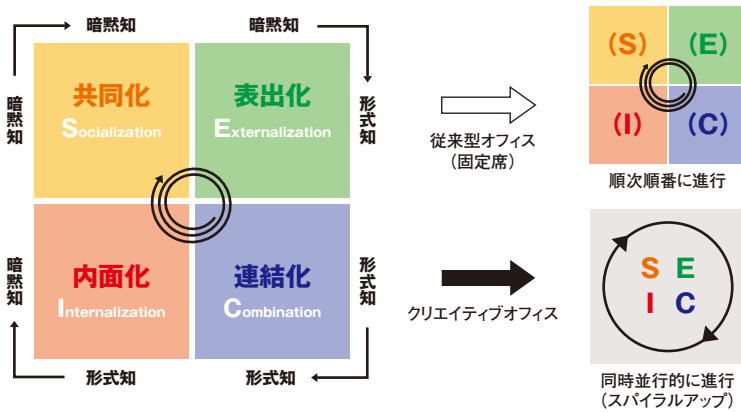


広々とした日本コムシスのオフィスの様子。中央からやや右上にあるのが大型ディスプレイだ。



このように、隣り合った形の議論がやりやすくなっている。

【図表】野中教授のSECIモデルをあてはめると……



潮田氏の作成資料より

ITが後支えするシステム

ここまでは、外部者が観察できる、クリエイティブオフィスのいわば目に見える部分である。クリエイティブオフィスには、それに加え、IT技術を使役した目に見えないサポート体制が備わっている。まず情報共有という点で極めて重要なのが個人別のホームページである。ここでは、顔写真入りの自己紹介、これまでの経歴、個人的な

趣味、作成した資料や企画書などを格納しておく書庫などで構成される。「他の社員がどんな人間で、何をやってきて何が得意なのか」がホームページで明らかになると、相談したり、一緒に仕事したりする相手が見つつけやすくなるだけでなく、自分自身を見つめ直すきっかけになる。個人の取り柄が磨かれる感じですね。10人が同じことを知っているより、違うことを知っている10人がいたほうが力になる時代です」もうひとつが「ヴァーチャル大部屋」というシステムだ。ウェブカメラが撮

影した別のフロアの様子が、フロアに設置された大画面ディスプレイに映し出されている。これにより、働いている場所が離れていても、互いに把握することができている。これは、今が電話をかけてよいタイミングなのかを知るのに都合がよいシステムでもある。つまり、ウェブカメラの映像を確認し、電話をしてもよいと判断すれば、画面上の、その人がいる机の付近をクリックする。すると、その机にあるIP電話につながるようになっていく。その他、部屋のゾーンごとに、Oruca

書類の作成時間が半減した

(オルカ)と呼ばれる位置特定システムが設けられている。社員はゾーンを移動するたびごとにその機械に自分のカードを読み込ませる。それにより、オルカがどのゾーンに誰がいるかをディスプレイに映し出してくれるのだ。

このオフィスの効果について、ある社員はこう話す。「お互いに、知らないことは平気で知らないといえる雰囲気になりましたね。昔は最初から100点を求め、時間をかけていいものを作り、上司に褒められたい、叱られたくないという意識だったんですが、今は多少出来が悪くても、方向性さえ間違っていなければ、とにかく提出してアドバイスをもらい修正するようになりました。書類の作成時間は半分くらいになった気がします」。事実、2004年の導入後、この3年間で、提案書を作る期間が3カ月から1カ月半に短縮し、さらに提案書の数も倍になったという。

また、ある社員の声はこうだ。「今までは上の人に相談しようにも、席が離れているとなかなか踏み切れませんでした。このオフィスができて対面で相談すると今でも距離感はあるんですが、90度で座ると親和的になるんです。それと紙がなくなったのが大きい。オフィスの中を移動するとき、分厚い



個人別のホームページの例。自己紹介、経歴、趣味、書庫などで構成される。

資料を持ち歩かなくてもよくなった。自分の仕事に役立つものはすべてパソコンに入っている感覚です。しかも、席を移動すると物の見方がすごく変わるんです。いつも壁ばかり見ていた人が海を見て、意識が変わるのと同じ。

そのときに出てくるアイデアってすごく違いますよ」

もうひとつ変わったのは、「仕事場」という概念の拡張、つまり、自分のデスクだけが仕事場ではない」という意識だという。「Aという仕事でオフィスを移動しているんだけど、目の前にいる人がいつも変わるの、それに応じて頭の後ろに隠れていたBやCという仕事も思い出すことが多くなり、ついでにこなして戻ってくるやり方になりました。机などの場所での仕事をするのではなく、人と仕事をするという意識が強まりました」

目指すのは人間革命

潮田氏は最近出した書籍、『魔法のようなオフィス革命』(KAWADE夢新書)の中で、クリエイティブオフィスの効果を次の7つにまとめていく。すなわち、①心と身体が健康になる(ストレスが溜まらない)、②自主的に楽しく働くことができる(仕事に効果的になる)、③資料作成が迅速になる(よりスピーディに、よりタイムリーに)、④指示待ち族が減る(意識改革・人材育成が進む)、⑤ムダ会議が減る(井戸端会議の増加、公式会議の減少)、⑥部門間交流が活発になる(なわばり意識が薄れる)、⑦斬新な製品・サービスが生まれる(研究開発に自由席は効果あり)である。潮田氏



席座状況を把握する位置特定システム。

はいう。「私が最も変わったと思ったのは、みんな互いに挨拶するようになったこと。オフィス革命は目的ではなくて、ワークスタイル革命、人間革命なんですよ」

でも、ある人にとっては働きにくいのでは、という質問に潮田氏はこう答えた。「管理職には厳しいかもしれないですね。よく人から相談されて、周囲に人が集まる人とそうでない人が一目瞭然だから。人格、人望、知力、全

部分かってしまう。でも、それでいいんじゃないですか(笑)」

元々、潮田氏は人材育成を担当していた時期があり、その時、大の大人に、教育研修という名目で、いろいろ教えることに対して根本的な疑問を感じたのだという。「無意識のうちに全員の行動が変わるような仕組みを作りたかったんですよ」。それこそ、私たちがこの特集でいたい「イデオロギーとしてのワークプレイス」に他ならない。

「働く空間」の前に「働く習慣」を作り変えよう

パソコンの登場で、私たちの働き方は大きく様変わりした。それぞれの仕事内容がブラックボックス化し見えにくくなったという欠点はあるものの、場所や時間の制約から解放されたというのは大きなメリットといえる。しかし、一方で大きな疑問も存在する。我々はパソコンを使いこなしているだろうか。ヴァーチャル・ワークプレイスのあり方は果たしてこのままでいいのだろうか。

談・奥出直人氏（慶應義塾大学環境情報学部教授、オプティマ代表取締役社長）



おくで・なおひと
慶應義塾大学環境情報学部教授
オプティマ代表取締役社長
1954年生まれ。慶應義塾大学文学部社会学科卒業。ジョージワシントン大学アメリカ研究科博士課程修了。90年より慶應義塾大学で教鞭を執る。インタラクティブ・デザインやデザイン思考など、21世紀のモノづくりの根幹となるフレームワークを研究・開発。近著『デザイン思考の道具箱』（早川書房）。

今やパソコンは我々の仕事に欠かせない道具である。電子メールに代表されるインターネットなしでは仕事にならない人が大部分だろう。会社によっては、メンバーのスケジュール管理やファイル共有、あるいは電子掲示板としての機能を持つグループウェアという特別なソフトを入れているところもある。今や我々のパソコンの向こう側には、物理的なオフィス以上に重要なヴァーチャル・ワークプレイスが広がっているといえる。

しかし一方で、折角、導入したグループウェアが使いにくいと苦情が出たり、パソコンを大々的に導入したもののホワイトカラーの生産性に変化はなかったという調査結果が報告されたりする。これは何を意味するのか。その背景に、パソコン導入前のコミュニケーションや仕事のやり方を何でもデジタルに置き換えれば効率的になるのではないか、という根強い誤解があるのかもしれない。

これに関する対策はある意味、簡単である。パソコンをコミュニケーションのためだけでなく、コラボレーションのための道具としても使えばいい。コミュニケーションとコラボレーションは違う。Aという情報をみんな正確に共有する。これがコミュニケーションである。一方のコラボレーションとは、情報共有の結果、新たにBという情報を生み出すことだ。こうしたコラボレーションは人と人とが何気ない会話をしているときに起こりやすい。レストランでおしゃべりしながら食事をしていたら、いいアイデアを思いつき、急いでナプキンに書き付けたというのによく聞くエピソードである。

毎日の予定がデイリー その振り返りがジャーナル

この瞬間、ふたりの時間はシンクロ
ナイズ（＝同時化）している。そして、

この「時間シンクロ」こそが、コラボレーションを生み出す不可欠な「養分」なのだ。時間シンクロを起こすのはたやすい。メンバーが四六時中、顔を合わせ、同じ釜の飯を食べる、これである。しかし、よほどの組織でない限り、これは不可能である。どうするか。

4、5年前、私は日本のインターネットの産みの親とも呼ばれる、同じ慶應義塾大学の村井純教授たちのグループと仕事をすることがある。正直、驚嘆した。グループ全員がメールと、フェイス・トゥ・フェイスの会議を上手に使いこなす、完全に時間シンクロを起こしながら、驚異的な速度でプロジェクトを進めていた。

これにヒントを得て、早速、大学の研究室で、時間シンクロを起こさせる手法を実行してみた。最初はファックスでやっていたが、じきにメールを使うようになった。今やこれは「奥出研（究所）メソッド」と呼ばれ、院生なら必ず身につけ、実践しなければなら

ない。知の作法」となっている。私はオペティマという、企業の新商品開発を支援する会社の代表も務めているが、それでもこの方法は必須だ。詳しくは、拙著『会議力』（平凡社新書）をご覧いただきたいが、少し紹介してみよう。

時間シンクロと仕事の生産性の向上

まずは日常の仕事の流れをメンバーに報告するため、「デイリー」と「ジャーナル」という2つのメーリングリストを作る。前者は、一日の始まりに、その日の行動予定を時間軸に沿ってリスト化したものだ。それぞれの予定には開始時間と終了時間を明記する。一方、後者は一日の終わりに、実際のその日の行動を報告するもので、ここにもそれぞれの開始時間と終了時間を書いておく。

このデイリーとジャーナルを毎日書くことには2つのメリットがある。ひとつは、これにより、各メンバーがその人の活動を毎日知ることができるので、全員の時間をシンクロさせることができるという効果だ。

もうひとつ、本人の仕事の生産性が驚くほど向上するという効果もある。キーワードはリズムである。考える、動く、起きる、寝る、休む……誰でも、自分なりのリズムを持っている。多くは90分単位のこういうリズムを自分で

把握できなければ、四六時中仕事に追われるだけで、大量の仕事をこなすことは非常に難しい。

ところが、デイリーとジャーナルを3カ月も続けられれば、自分のリズムを把握できるようになり、驚くほど仕事量が増えるのだ。もちろん質も上がる。デイリーは、「今日はこうしよう」という外的な時間であり、ジャーナルは「実際はこうだった」という内的な時間を表す。外的な時間だけに縛られて仕事をしていると、多くの場合、仕事の生産性は上がらない。何となく、「今日はこの仕事をやろう」と思って、できたところでのその日の仕事は終わり、というやり方では外的な時間に振り回されて一日が終わってしまう。

デイリーとジャーナルをきちんとつけ、「この仕事は2時間でやる予定が、やってみたら4時間かかった」というギャップを埋める努力をしてみる。これが仕事能力を上げるのである。重要なのは「時間は自分の中にある」という認識である。

次に、メンバー同士の会議に関連する「イニシャル」「アジェンダ」「レポート」という3つのメーリングリストも整備する。イニシャルには会議の日時と場所、メンバーを、アジェンダには議題と発表者、それに個々の持ち時間、レポートには会議の議事録を記す。デイリー、ジャーナルが個人々人を律し、自分の仕事のリズムを刻むためのものだとしたら、イニシャルがグループの

リズムを刻む方法、アジェンダは時間を明記することで物事をイベント化させる方法、レポートは記録を残す方法である。

この方法で部下の面倒を見るマネジャーとして気をつけなければならないのは、書かれていることの中身ではなく、部下がリズムを刻むようになることが重要ということである。リズムを刻むようになれば必ずいい仕事をすると覚悟して欲しい。

この一連の流れがうまく動けば創造的な組織ができ上がる。ワークプレイスは無限に延長され、空間は自分の身体の一部のように感じられる。茶の湯の師匠が屋外で野点をすればそこが茶室になるように、信頼できる仲間とネットワークさえあれば、物理的なオフィスが要らなくなる。旅館の大広間だろうと、街中のカフェであろうと、すぐにワークプレイスになるのだ。

「知る」と「実践」 そこに大きなギャップが

こう書くと、「何だ、そんな簡単なことか」という人がたまにいます。そう、ごく簡単なことなのだ。でもそういう人は、分かっていることとできることの間には途轍もなく大きなギャップがあることに気づいていない。DoingとKnowingのギャップである。

彼らは大抵、Knowingの人だ。Doing

【図表】デイリーとジャーナルの例

● デイリー

10月某日	
6:00	起床
6:00-7:00	朝の支度、朝食
7:00-8:30	通勤（英字新聞を読む）
8:30-11:00	資料作成
11:00-12:00	企画会議
12:00-13:30	メンバーと昼食

● ジャーナル

10月某日	
6:00	起床
6:00-7:00	朝の支度、朝食
7:00-8:30	通勤（英字新聞読めず）
8:30-9:00	資料読み
9:00-10:00	社内ヒアリング（福田部長）
10:00-11:00	資料作成
11:00-12:00	企画会議

の人たちは身体を動かし、何かを作る人である。オフィスのホワイトボードの前で、何度もブレインストーミングを繰り返しているような人はKnowingの人だ。中にはプレゼンの資料作りや、込み入った議論の整理役をやらせたら、それこそ類稀な力を発揮する人もいるが、そうした力はKnowingの中のまとめる力でしかない。Doingというのは、Knowingで分かったことを物理的な存在に落とすことである。あるいは自ら手を下して事業をやってみることである。「頭だけの知識」と「身体に根ざした実践」の違いといえよう。

私は「ホワイトカラーよ、身体性を取り戻せ」と言っているのだ。身体性といえば、熟練した職人の技に代表される現場の労働者の身体性が頭に浮かぶが、ホワイトカラーの仕事にも身体性が必要なのである。営業や工場の現場はまさにDoingの世界であるが、企画や戦略、イノベーションを考える部署がもっとDoingにならなければならぬと痛感している。

松下電器の技術顧問だった唐津一さんと東芝の役員だった西堀榮三郎さんが奇しくも同じことを言っていた。昔の日本のメーカーの本社は、誰かが思いついた斬新なアイデアを、試行錯誤を繰り返して形にしてみるのが役目だった。製品化が可能であることが判明したら、あとの生産は協力工場に引き継がせた。ところが今は違う。本社が

試行錯誤するなんて言語道断という雰囲気だ。第一、本社にいるのは最先端の技術動向やマーケティングの理論だけに詳しいKnowingのエンジニアばかり。DoingとKnowingがほどよくブレンドされた人間がいない。「困ったことだ」と異口同音に言っていた。ひとつの技術がものになるのに7年かかるといわれるが、短期の業績が重視され、役員もそのスパンでの意思決定が要求されるようになったからだ。

イノベーションの面からもDoできる人を

目指すイノベーションがプロセスの革新や根本的な技術革新を念頭に置いたものであれば、DoingよりKnowingが重要である。Doingできる人を外から連れてきてもいい。Research&Developmentのうち、Rが重要なイノベーションである。今はどちらかといえばマーケティング主導のイノベーションが主流だ。逆にRよりDなのだ。代表例が任天堂である。ニンテンドーDSにしてもWiiにしても、ありものの技術を組み合わせで作っているのは事実だが、任天堂のすごいところは、ありものの技術を総合するメタ技術を持っているところなのだ。そうしたメタ技術はDoingにもKnowingにも長けた人にしか宿らない。

一方で、Doing一本槍でも駄目である。それだと職人になってしまう。イ

タリアのモダンデザイナーの先駆者、ジオ・ポンティという人がこういった。「イタリアにはいい職人がたくさんいるが、ほうっておけば、民芸品のチロルの人形ばかり作っている」。彼こそが輸出産業としてのイタリアンモダンデザイナーの基礎を築いたのである。イタリアでは家具に始まり、家電、ファッションなどが「モダン」な装いを持った職人の手になるプロダクトとなり、アメリカなどに輸出され、外貨を稼いだ。意外かもしれないが、イタリア・モデナの鍋職人に斬新な車のボディを作らせ、それに赤く色を塗ってフェラーリという車を作り、それをアメリカに売って大もうけしたビジネスの基本の考えもこのイタリアンモダンデザイナーの考え方から来ているのだ。ジオ・ポンティはDoingとKnowingの双方に通じた人であったといえる。

元々、Doingの人がKnowingを頑張るところに、逆にKnowingの人がDoingを一生懸命やるところに大きな価値がある。その両方に使えるのが、先ほど述べたITをメンバー間のコラボレーションに使う方法なのだ。

これからのワークプレイスを考える場合、具体的な空間はあまり重要ではない。それよりも働く人たちをもっとDoさせること。そのためには働く習慣から変えることが大切である。最近、仕事の基礎的作法を学ばせる道場のようなものが必要では、と本気で考えている。

カヤック

同質結集が生み出す面白ワークプレイス

鎌倉に本社を置くIT企業、カヤックは面白法人を自ら名乗るだけあって、職場のあり方もユニークだ。海辺には遊び場と呼ばれるマリンスポーツの拠点があり、毎年数カ月、社員が交替で海外勤務を行う「旅する支社」もある。関連会社のオフィス移転にあたっては、それ自体をイベント化してしまう。こんな自由な発想を持つ世代がどんどん下から育っているのだ。

文・荻野進介（本誌）

給料（の一部）を社長以下、毎月、サイコロを振って決めている会社があるといったら、誰でもびっくりするだろう。鎌倉に本社があるIT企業、カヤックのことである。「何と不謹慎な」と眉をひそめることなかれ。元々、エンジニアやデザイナー、編集者といったクリエイター集団である。人を評価するという行為自体に興味がない人が多く、評価と直結するお金の決め方はそれくらいフアジーな要素があつてい

いという考えからできた制度だ。毎月の基本給とは別にサイコロ給がある。決め方は、出たサイコロの目のパーセントを基本給にかけて、それを基本給にプラスするというものだ。基本給20万円の人が1を出したらプラス2000円、6を出したらプラス1万2000円。もらう側にとっては少な

くない金額だ。

超ニッチな
ロングテール法人

そのほかにスマイル給というものもある。マクドナルドがうたう「スマイル0円」にヒントを得て作られ、金額に換算できない個々人の貢献を社員全員でお互い褒めあう、という趣旨のもの。毎月、「Aさんを、こんな理由で褒めます」というのを各自がイントラネットで公開、褒められた本人の給与明細書にもそれが明記される。「いつもありがとう給 0円」「年中無給0円」といった具合だ。

同社は元々慶應義塾大学環境情報学部と同窓生3人が1997年に作った。貝畑、柳澤、久場の頭文字をとって、社名をカヤックにした。大学の所在地、湘南が気に入っていたから鎌倉

に本社を置いた。業務内容は、漫画をテーマにしたSNS（ソーシャル・ネットワークワーキングサービス）や施主と建築家をマッチングさせるサイトの開発と運営、サイトを通じたスプーン曲げと透視の実験など、「面白法人」を自ら名乗るだけあってユニークなものばかりだ。

社長の柳澤大輔氏は話す。「世の中で、ダイバーシティ（多様性）が流行っていますが、うちは逆行していますね。社員が非常に偏っています。『本社が鎌倉！面白そう』と思える人で、職種でいえば、ディレクターとプログラマー、デザイナーしかいない。管理の仕事をやっている人も、必ず何か作ることに従事しているんです。価値観が一緒だから、尊敬する人が一緒で、結束が強くなり、サイコロ給、スマイル給といったユニークな制度も試すことが



長谷川裕子氏(左)と大塚雅和氏。

できる」。創業時からのサイコロ給は別としても、スマイル給、服装統一デーなど、同社のユニークな制度は社員がアイデアを出したもののばかりだ。柳澤氏はカヤックのことを「ロングテール法人」と呼ぶ。従来のような、何にでも手を出す大企業の収益が低下していくのに対して、やるべき領域を絞ったカヤックのような超ニッチな組織のほうが高収益を上げられるはずだ、と



イタリア・フィレンツェ近郊の農家を改造した民宿が「支社」となった。夜の仕事光景。



カヤック
代表取締役
柳澤(やなざわ)大輔氏

いう意味だ。

ここ1、2年のうちに他社から転職してきたという20代のふたりに話を聞いてみた。長谷川裕子氏は音楽関連企業のウェブ担当だったが、1年半前にカヤックに転職してきた。「サーフイ

ンをやり始めて面白くなって、湘南に住みたいと思った矢先、この求人情報を見つけたんです。会社の経営理念に『24時間遊び24時間働く』というのがあり、毎日がそんな感じですよ。湘南のポータルサイトの運営を任されていることもあって、仕事とプライベートの区切りがほとんどなくなりました。もちろん楽しいですよ」

海外でも働ける 旅する支社

もうひとりは大塚雅和氏、前職は電機メーカーでカーナビゲーションなどを作っていた。「趣味でウェブサイトを作っているうち、はまってしまい、その結果、ウェブの仕事が存分にできるここに転職を決めました。前が大企業だったので、ここは組織がフラットな感じがいい。CEO、CTOもすぐ横にいますので、何でも相談できるんです。今朝も柳さん(柳澤社長)たちと朝6時から『遊び場』に行き、海でジェットスキーをやってきましたよ」

実はカヤックには本社のほかに、市内の由比ヶ浜に「遊び場」という第二のオフィスがある。最初のオフィスを構えた場所であるが、現在は、仕事はもちろん、マリンスポーツの拠点として、あるいは夏に行われる花火大会の観覧やバーベキューなどのイベントに使われている。

さらに言えば第三のオフィスもあ

る。題して「旅する支社」。ほぼ毎年1回、海外に数カ月、仕事ができる拠点を借り、社員が交替で出かけて行き、現地での見聞を広めながら、仕事もこなしてしまおう、というアイデアだ。仕事はネットを最大限、活用すれば場所を選ばず可能だ。社員旅行ではなく海外の臨時オフィス開設というわけである。これまでにタイのプーケット、ハワイのオアフ島、イタリアのフィレンツェなどが舞台となった。「社会人になると海外に一カ月滞在するなんてできなくなるけど行きたいね、という話になって、実現させたものです。海外で働く創造性が湧きますか、と聞かれるけれど、そうでもない(笑)。社内会議は比較的スムーズですが、社外との打ち合わせに難があります。その分、支社に行く前後は、普段より、目一杯頑張らなければならないんです」

経営理念は つくる人を増やす

合理一辺倒ではなく、遊びの部分が非常に大きい。組織は限りなくフラットで、手作りで物事を決めていく。経営理念も社員全員で相談して決める。現在の経営理念は「つくる人を増やす」。これも、毎年2回やっている社員全員参加の「ぜんいん社長合宿」という研修で決定した。柳澤氏が話す。「世の中に、ひとりでも『つくる人』

を増やすのが僕らの会社の使命です。作る行為の先には、必ず喜んだり感動してくれたりする人がいる。そうなると思の中がもつとよくなると思うんですよ」

柳澤氏が経営理念の大切さに気づいたのは3、4年前だった。「社会における会社の存在理由は経営理念に表われている。迷ったときの指針でもある。法人の存在理由はまさにそこだと気づいたのです。それがないと、徹夜しながら激務をこなしているときなど、自



東京・自由ヶ丘のアートメーター。2階にクービーがある。



鎌倉・由比ヶ浜の「遊び場」。



人工芝が敷かれたクービーの社内。

分は何のために頑張っているのか、目標を見失って、やる気も失せてしまう。人事の評価も経営理念に基づく。経営理念を実現するために、カヤックスタイルという5つのルールがあり、社長以下全員、それぞれの実現度を360度で定性評価し、それを人事評価につなげている。「つくる人を増やす」ということでは、同社はアートメーターというビジネスに取り組んでいる。アマチュアの画家がサイトに登録し、1平方cmあたり3

円から、という基準で自分の絵を売る。絵の面積に応じて価格が決まる仕組みで、人気上がるに依って単価も上がっていく。さらにサイトだけでなく、東京・自由ヶ丘に専用の店舗も構えている。その店舗の2階に実はカヤックの兄弟会社、クービーがある。ウェブ製作などの受託専門会社だ。今年4月、社屋のリニューアルを行ったが、それ自体をイベントにしようと、カヤックが運営する家づくりサイトでデザイナーを公募し、それまでは民家だった建

新オフィス移転 和のおもてなし空間を

物のリノベーションを行った。1階がギャラリ、2階がオフィスという建物の前面に蔦をからませ、それぞれの床に人工芝を敷き詰めるというアイデアが採用された。オフィスは土足厳禁で、中央にはブランコも吊るされている。

カヤック本社のオフィス環境について書いてこなかったが、それには理由がある。社員が増えて手狭になり、この10月末に現在のオフィスがある向かいのビルに引っ越すのだ。「新オフィスのポイントは3つあります。うちはブレインストーミングを大切にするので、会議室を面白くするのがひとつ。もうひとつは折角、鎌倉まで来ていただくお客様や外部の人のために、鎌倉ならではの「和」をテーマにしたおもてなしの空間を提供したい。もちろん、オフィスが面白いと創造力が湧くので、社員がどう気持ちよく仕事できるかも考えています」。この新オフィス建設に際しても、引っ越し委員会が有志で発足し、メンバーグリストを使って社内意見も吸い上げた。

仕事と遊びの区別なく、自分の好きな仕事を追求したいという若者は確実に増えており、このカヤック流マネジメント、特にIT企業だからというわけではなく、業種を超えて通用する部分がありそうだ。

職場というソフトウェアにも目を向けよう

ワークプレイスを考えるとき、2つのことを考える必要がある。ひとつは言わずと知れたオフィスというハードウェアのことだが、もう一つ、忘れられがちなのが、複数の人たちが構成される職場というソフトウェアの問題である。さらにいえば、組織マネジメントのあり方という3つ目のことも考えなくてはいけない。ワークプレイスの変革には文字通り、全体的な視点が必要とされるのだ。

文・豊田義博（ワークス研究所主任研究員）



とよだ・よしひろ
1959年生まれ。東京大学理学部卒業後、リクルート入社。主に就職情報誌の編集に携わり、『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。現在は組織・人材マネジメントの未来形、若年層のキャリアデザイン、教育界の変革が研究テーマ。著書新卒無業。一なぜ彼らは就職しないのか（共著、東洋経済新報社）

ワークプレイスに関する議論には、2つの方向性がある。オフィスというハードウェアの側面と、職場というソフトウェアの側面である。まず前者の議論から始めよう。

個人の動線を意識したオフィスレイアウト、知的生産性の高まる会議スペースの創出、フリーアドレスに代表される新しいオフィスのコンセプトなど、ここ数年のうちに新たな取り組みを行う企業が急速に増えている。

オフィスの機能とは何だろうか。個人々が仕事をするワークスペース機能。打ち合わせ、会議を行うミーティングスペース機能。資料類を保存するストレージ機能。社内外との連絡用の通信機能。プレゼンテーションルーム、シヨールームなど顧客をもてなす接客機能……このあたりが中心だろう。

食堂やインハウスのカフェなどの飲食機能も最近注目されている。欧米企業では、こうした機能が当たり前のものとなっているようだ。旧聞に属す

るが、グーグルのオフィスには、いたるところにランチ・ディナースペース、フリードリンク・フリーフードのテイクアウトスペースがある。

ついでに言えば、このオフィスにはフィットネスクラブ、プール、バレーボールコート、バスケットボールコートなどの憩いや息抜きを目的としたスペースも潤沢である。日本ではそれだけのスペースを土地を確保することが極めて困難ではあるが、メンタルケアの観点もあつてか、従業員のレクリエーション機能への注目も決して低くはない。伝統的な日本企業からすれば、社員食堂や昼休みのレクリエーションスペースはかつて当たり前の存在であったわけで、その価値を今改めて再認識しているといえるだろう。

オフィスの設計思想に変化なし

こうしたハードウェア議論と必ずせ

ットで登場する言葉は「(知的)生産性」であり「イノベーション」である。新たな知の創出が促進され、より生産性が高まる。そのためオフィスのリニューアルであり、そうした目的であれば当然ではあるが、それなりの投資についても検討するアプローチである。また、上記機能のいくつかはITの発達とともに、リアルスペースで行われる必要性がなくなっている。ワークスペースもミーティングスペースもストレージスペースの一部も、今やヴァーチャルネットワークに移行し始めた。通信機能は移行がほぼ完了している。こうしたIT投資との見合いの中で、スペース縮小⇨コストダウンが図られる、という図式もある。

しかし、巻頭のセッションの冒頭での指摘にもある通り、変革はなされているようでも、その元となっているオフィスの設計思想の抜本的な改革は全くといっていいほど行われていない。日本に会社らしい会社が登場した明治

時代当時のオフィスのレイアウト図と、今日の大多数の企業のそれには、大きな違いはない。

フリーアドレシ制は革新的な設計思想とも思われるが、導入している企業はごく少数であり、その多くがコンサルティングファームなど法人対象の受注生産型業務・プロジェクト型ワークスタイルが主体となった、そもそもフリーアドレシ制との親和性が高い業態である。また、プロジェクト型ワークに対応したオフィス・アーキテクチャーといえば、ゼネコンをはじめ大規模建築・土木仕事を請け負う企業における、プロジェクトごとに現場監督を筆頭に各社・各職能の技術者・技能者が集積し、現場にオフィスを設営し、プロジェクト完成とともにオフィスを解体してプロジェクトメンバーが離散していく、というダイナミックなモデルが古くからある。

昨今の職場は 苗床としての機能が低下

職場というソフトウェアの側面に目を転じよう。

職場の機能とはなんだろうか。個人が業務を推進する場、だろうか。オフィスの機能同様に、個人が仕事をする「場」の機能があり、それは自分のデスクや関係資料のストレージのようなハードウェアと密接に連携しているように思われるが、職場の本質は全

く異なる次元のものだ。職場のキープアクターは、机や会議室ではなく、人間だからである。職場とは、一義的にはその会社の従業員が集って情報交換や知識獲得をする場、連絡や報告や相談や議論をする場、つまりコミュニケーションの場である。その結果として、製品のプランや顧客への提案企画内容などの具体的なアウトプットが生まれているわけであり、そうした成果を生み出す「苗床」として、職場があるのだ。いや、あるべきなのだといったほうがいいかもしれない。近年の職場は、苗床としての機能を著しく低下させているからである。

オフィスとしての体裁は本質的に変わっていないにもかかわらず、ここ10年ほどの間に職場からはたくさんのが消えている。例えば、取り扱い製品やプロトタイプのような製品見本。モノからコトへ、という取り扱い製品・サービスの無形化という流れや、製作プロセスのデジタル化に伴い、視覚情報が消失している。設計図や企画書のような製作プロセス物も、以前であれば担当者のデスク周辺に何気なく置かれていたものを目にするのができたが、今はパソコンというブラックボックスの中に埋め込まれている。

ブラックボックス化したものは、それだけではない。社内でも交わされていた肉声もそうだ。ちょっとした打ち合わせ、顧客やサプライヤーとの電話のやりとりといった聴覚情報も消失し、

担当者のメールボックスの中に取り込まれている。雑談が減少し、今や生きた会話はタバコ部屋にしかない、という声が流行り小断のようにいたるところで聞かれるようになっていく。

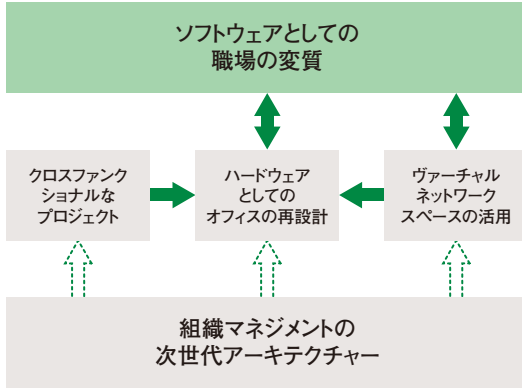
さらには仕事の全体像までもが見えなくなっている。かつては同じフロア、ビルの中に企画／製作／販売／物流などの機能担当部署が終結し、仕事の流れを実感することができたが、別会社化やアウトソーシングなどのBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の影響、SCM（サプライチェーン・マネジメント）やSFA（セールスフォース・オートメーション）といったシステム化の追求によって、ビジネスプロセスを視覚的に捉えることができなくなっている。

コミュニケーションの量を 増やせないか

若手人材やマネジャーが消えている職場も珍しくない。長期にわたる採用抑制、マネジャーのプレイヤー化によって、職場を構成する最も重要な存在である人間の一部までもが姿を消している。また、かつては職場であった場所が職場ではなくなっている。飲みにケーションの場だ。メンバーと連れ立って行く飲み屋、慰安旅行先は、貴重なコミュニケーションの場であった。

こうした変化は、どのような影響を及ぼすのだろうか。明らかにコミュニ

【図表】これからのワークプレイスを考えるための視界図



ワークプレイスを革新する 4つの視点

ケーシジョン総量は減少する。ITの進
化によって担当者同士の個別のコミュ
ニケーシジョンのクオリティは向上して
いるかもしれないが、かつて、コミュ
ニケーシジョンがオープンな環境でなさ
れていた時代には、その内容は当事者
同士だけではなく、周辺の人間にも波
及していた。マネジャーは、逐一の報
告・連絡に頼らずとも、メンバーの仕
事の進捗状況を把握することができた
し、新人や若手人材は、先輩たちの「背
中」を見ながら、たくさんのことを意
識的・無意識的に学んでいた。こうい
った情報がブラックボックス化するこ
とは、マネジメント上も人材開発の上
でも大きな障害となり、打撃を与えて
いる。また、製品やビジネスフローが
「見えなくなっている」ことも、同様
に打撃を与える。

百聞は一見に如かずという言葉の通
り、人間の理解や実感に視覚情報が与
える影響は極めて大きい。新人が入社
し、さまざまな経験を踏まえて組織に
同化していく組織社会化のプロセス
——言い換えればOJT——の多くは、
システムティックに構築され、意図的
に提供されていたものではない。職場
の中に、さまざまな有機的な装置が埋
め込まれており、ニューカマーはそう
した装置に偶発的に触れる機会を通し
て、自ら学習したのだ。つまり、かつ
ての職場には、新しい人材をオートマ
ティックに自立させる機能が埋め込ま
れていたのだ。

このような状況にある以上、ワーク
プレイスの変革は、付加的ではなく基
盤的なテーマであると認識すべきだ。
新たなものを生み出すために、より生
産性を高めるために、という観点だけ
ではなく、弱りつつある組織の足腰を
鍛え直すために、今こそ取り組みなく
てはいけない。

重要な視点を4つ挙げておきたい。
1つ目は、「職場というソフトウェア
の総合的な再生のために、ハードウェ
アにできることは何か？」という視点
だ。対話不足を補うためにコミュニケ
ーシジョンスペースを創出する、といっ
た部分的な取り組みは見られるが、課
題をホリスティック（総体的）に捉え
られていないことが、ワークプレイス、
特にオフィスの設計思想が旧態依然と
したところにとどまっている要因だと
思っている。

2つ目は、リアルスペースとヴァー
チャルネットワークスペースを統合し
て考えることだ。ブラックボックス化
を促進しているパソコンから、情報を
リアルスペースに引き戻す、という考
え方もあるが、現実的ではない。それ
よりはヴァーチャルネットワークスペ
ースに新たなコミュニケーションの場
を設計し、リアルとの連携・相乗効果
を狙ったほうがよい。若手世代には、

ヴァーチャル空間のほうが本音や想い
を出しやすいという傾向もある。仕事
の「見える化」だけではなく、個人の
「見える化」のためにITにできるこ
とはたくさんある。

3つ目は、変革に向けての組織フォ
ーメーシジョンの視点だ。ホリスティッ
クにワークプレイスの問題を捉え、変
革を進めるためには全社的な取り組み
が必要になる。総務部門、情報システ
ム部門、ナレッジマネジメント推進部
署などが、社内縦割り行政のごとくに
自分の持ち場を中心にことを計画すれ
ば、失敗は目に見えている。これらの
部門に人事部を加え、クロスファンク
シヨナルなプロジェクトを発足させる
などの施策が必要だろう。

最後の4つ目が最も重要である。そ
れは「ワークプレイスの変革とは組織
マネジメントのアーキテクチャーの変
革である」ということだ。機能性や生
産性の向上、個人の働き方の変革とい
うレベルにとどまる話ではない。「フ
リーアドレスや在宅勤務を推進しよう
とするが、管理職の反対があつて実現
しない」という声をよく聞くが、これ
は手順を間違えているから起きること
と捉えたい。サービス経済化、知識社
会化が進み、現場や現場にいる個人の
自律性が求められている。「管理」と
いう誤訳ではない、本来の意味でのマ
ネジメントのあり方を再考し、構築す
ることなしに、ワークプレイスの新た
な設計思想は生まれないのだ。

内田洋行

場の力を最大化するユビキタス・プレイス

間もなく創業100周年を迎える専門商社、内田洋行。現在、創業家以外からの人材として初めてトップになった向井眞一社長が変革の舵取りを任されている。現在、同社の経営資産であるコンピュータ、オフィス家具、学校教材をそれぞれ進化させたIT・デザイン・コンテンツという3本の矢を、ユビキタス・プレイスという1本の矢に総合しようとしている。

文・荻野進介（本誌）

組織の変革に頭を悩ます企業が依然として後を絶たない。その多くは既存の組織をどう改編するかという面に意識を向けがちだが、2010年に創業100周年を迎える老舗の専門商社、内田洋行は違った。既存の体制とは絶縁した組織を新たに作り、新入社員すべてをそこに配属した上で、他の事業部とは一切の交流を禁じる鎖国政策を徹底、新たなDNAの獲得と第二の創業を目指したのだ。

詳細は本誌82号の連載記事「成功の本質」で紹介したが、行われたことの中身を一言でいえば、社内外のさまざまな人や知が集う「場」の創造ということに尽きるのではないか。もちろん、場とワークプレイスは密接な関係を持つ。内田洋行の変革の試みをワークプレイスという側面から見てみたい。

同社はオフィス家具のイメージが強

いが、事業分野はそれだけではない。現在の売上げ構成はオフィス関連が44%、学校向けの教育関連が22%、コンピュータなどの情報関連が31%となっている（2007年7月期）。教育分野では学校教材を古くから手がけ、この分野のトップ企業である。1967年という早くから事業部制を採用、その元祖といわれる松下電器と並び、経営学の教科書に載るほどだった。物を作れば端から売れていき、「代理店とカタログという2人の『セールスマン』（向井眞一社長）がいれば安泰という時代が続く。

スクラップ&ビルドではなく ビルド&ワープ

ところがバブルが崩壊し、特に主力のオフィス家具事業を中心に業績が悪



潮見オフィスにある、テクニカルデザインセンターと次世代ソリューション開発センターが同居するフロア。



カスタマー・ブリーフィング・センターの様子。杉材がふんだんに使われている。



内田洋行
代表取締役社長
向井眞一氏

化、1998年、社内の活性化と若返りを期待され、創業家以外から初の社長の座についたのが向井眞一氏であ

る。膨れ上がったコストの削減と財務体質の改善に地道に取り組み一方で、時代は加速度を増して変わりつつあり、何かの手を打たなければじり貧になると感じていた。向井氏が話す。「技術と人材がますます重要になる。逆にそれさえあれば脅威もチャンスになる。だから歯を食いしばってでも、それらに投資しようと決めました」

向井氏はそのための方法論を模索した。事業部を壊して別の事業部を立ち

上げるスクラップ&ビルドを考えたが、経験上、そのやり方はスピード感到に欠けることが分かっていった。そこで考えたのがビルド&ワープ。壊す前に、とにかく新しいものを作ることであった。いざ形になってきたら、みんなできちらへ移ればいい。そうやってできたのが、既存の価値観やマネジメントとはまったく別の組織体、次世代ソリューション開発センターだった。2001年7月のことである。

デザインの力で 二次元のITを三次元に

当時、30代半ばのマネジャーをリーダーとし、他48名のうち37名がその年採用された新人という常識外れの組織である。第二の内田洋行を作るために、彼らが持ち出してきたのが「ユビキタス」という概念だった。これからの事業の柱を、いつでもどこでもコンピュータネットワークに容易につながる環境の実現におく、ということだ。向井氏はそれに乗った。「元々、ITのあり方に不満を抱いていたんです。一言でいえば、二次元の技術に過ぎないということです。パソコンひとつ取って



も、軽量化や耐久性のことは考えるけれど、どんな場所に置かれるかまでは考えない。マウスやキーボードはなくてもいいという発想も技術者からは出てきません」

向井氏いわく、過去の歴史を顧みると社会のパラダイムは制度と技術、それに文化の3要素で大きく変わるといえる。例えば、前世紀、人類の生活を大きく変えたのが民主主義という「制度」である。現在はITという「技術」が同じく我々の生活を変貌させている。そして、同じ意味で現在、「文化」に該当するのがデザインだ。

向井氏は語る。「優秀なデザイナーが加われば今の二次元のIT技術を三次元に変えることができます。ヨーロッパでは貴族のそばに芸術家がついて、デザイナーの役割も兼ねていました。貴族は今でいう経営者ですから、経営に近い場所にデザイナーがいたので、そこが日本は匠の世界ですから、デザイナーももの作りの人もみんな一緒でした。企業内のデザイナーも、物の形や色を決める役割という位置づけで、あまり重視されてきませんでした。が、それを改め、デザイナーの地位を引き上げようと思ったのです」

当時、20人ほどだったデザイナーの数を増やし、現在その数は100名を超える。2005年7月には、テクニカルデザインセンターという名称の組織を立ち上げた。

この組織と次世代ソリューション開発センターは、東京・潮見オフィスの9階で仲良く同居している。スーツ姿の人は見当たらない。バランスボールに腰掛けて同僚と話し込んでいる女性がいる。フロアの各所には奇妙なオブジェや飾りが置かれている。普段の発想とは全く縁がないものが発想を豊かにするのだという。彼らが交流できる「よじみ」のような場所もある。飲みかけの焼酎の瓶がいくつも置かれている机もあった。夜、アイデアに詰まったら、頭に火花を散らすため、一杯やるのだろうか。

ユビキタスを具現化する CBCという場

向井氏は新たなアイデアを生み出し続けるエンジニアやデザイナーらが、時には外部の人間とも一緒にあって、「協(とも)」に「創」造できる空間を用意した。関係者以外立ち入り禁止の「協創工房」と呼ばれるスペースである。生まれたばかりのアイデアを、モックアップと呼ばれる試作品にしてみるところだ。外部への非公開を前提に、企業や大学と研究開発を進めているため、撮影は不可だったが、30メートル



部屋の中の部屋といった感じの、四角い枠状のものがSmart Infill (スマート・インフィル)だ。



実物大の映像を投射できるプロジェクターシステム。

×20メートルほどの結構な広さがあり、作りかけのモックアップがいくつもあった。昔からヨーロッパにはデザイナーのほかに、モデラーという、モックアップを作る技術力と高いステータスを持った人材までいたという。確かに、図面やCGを使って、あれこれ検討するより、ひとまず形にしてしまったほうが、アイデアの是非の決定も

含め、仕事の時間短縮が図れるだろう。潮見オフィスの2階はワンフロアを使って、カスタマー・ブリーフィング・センター(CBC)と呼ばれる場になっている。次世代ソリューション開発センターとテクニカルデザインセンターが作り上げた、ユビキタスというコンセプトを可視化し、提示する場所だ。アクリル製のキューブをディスプレイ

に置くと、情報が映像と音声で出てくるシステム、スクリーン上の本のペー지를、手で実際にめくるように操作できるソフト、ICタグを利用した図書館の蔵書管理システムなど、コンピュータが前面に出てこない、あくまで人間の体感に根ざしたような技術が紹介される。開設以来、2年が経ち、既に1万7000人が訪れている。



4月に行われる「桜の宴」。同社の社員がもてなし役になる。



CANVASで行われたイベントの様子。

展示品の中で、既に商品化されているものもある。代表例がSmart Home（スマート・インフィル）だ。部屋の中にテントのフレーム状の構造物を組み込んだもので、そこに照明やスピーカー、ディスプレイなどの機器を取り付けられるようになっていた。従来、そうした付属物は直接、部屋の壁や天井に埋め込むやり方が普通だったが、それでは変化にすばやく対応できない。戦略や組織の変化が激しい企業ほど、レイアウト変更が多大なコストがかかってしまう。

向井氏はいう。「オフィスには、ゼネコン、設計事務所、内装業者、コンピュータメーカー、それにシステムインテグレーターとオフィス家具メーカー

1がばらばらに関わるのが一般的です。建物の変化とITの変化と、組織・戦略・レイアウトの変化がばらばらになるわけです。そのついでを顧客が払っているわけで、これはどう考えてもおかしい。この辺を解決することが大きなビジネスにつながるのではないかと考えています」

ビジネス以外のつながりこそ大切に

現在、内田洋行では他企業、大学との共同研究の話が100以上あり、そのうち20が現実に稼働している。元々、ユビキタス事業は1社単独ではかかわらない。外部との広範なネットワークが

必要な「花卉事業」といわれる。

そうしたネットワークを効果的に進める場として2004年に設けられたのが、本社の地下1階にあるCANVAS（カンバス）と呼ばれるスペースだ。こゝは、物を売らない、後片付けは自分たちできちんとやる、というルールさえ守れば、どんな用途にも使える。飲食もOKだ。実際は学会や大学の研究発表などに使われているという。昨年7月には北海道支社を改装し、最先端のデジタル環境を備えたユビキタス協創広場「CO-CRE（ユーカラ）」という同じようなスペースを開設。こちらでは南極越冬隊とのリアルタイムの交流イベントや美術家の展覧会などが開かれていた。

さらにこんなユニークな「場」もある。2年前から毎年4月に開かれていた「桜の宴」というイベントだ。海に面した潮見オフィスの庭にある5本の桜を愛でながらのお花見で、毎回数百人が集まる。招待されるのは、内田洋行と商売上のつながりがない、学者、マスコミ人、芸術家などだ。向井氏がこう解説する。「日頃、お世話になっている人に感謝し、互いに交流を図っていたらいいという趣旨のものですが、うちの商品を買ったり、売ったりしてくれている人以外の人もっと仲良くなれ、という社員に対するメッセージでもあります。そういう人がうちのよき理解者、支援者になってくれればいい。というの、これからのビジ

ネスは売った、買ったという単純なものではなく、その存在を互いに認知しあう仲同士の重層的なものになる予感があるからです」

事業部ごとに分断され活力を失った老舗企業を、さまざまな人や知が訪れ交流する「場カンパニー」に変える試み。それは単なるお題目ではなく、同社は最近、「ユビキタス・プレイス」という商標も取得している。顕著な成果が出ているのが採用面だ。新卒学生に対する認知度が向上、「御社で企画をやりたい」という目的意識が明確な学生が多く集まるようになった。

年内には東京・新川の本社屋に、手を使ってディスプレイ上で動画を操作できるといった、新世代CGを駆使した情報コンテンツの活用も完成する。CBCと同じ位置づけで、CBCがIT空間の場だとすれば、ここは情報と空間の場になるといえる。

同社がコンピュータ事業に乗り出したのは1962年という国産コンピュータの黎明期であった。この分野で培ってきたIT技術に、オフィス家具の分野で育んできた空間デザインという資産を掛け合わせる。さらに教育分野で培ってきた各種ソフト、教材の延長線上にある最先端コンテンツもそこに乗せる。多種多様な「場」をしつらえながら、IT・デザイン・コンテンツという3本の矢を総合し、ユビキタス・プレイスという1本の矢にしようとしている。

生産的な仕事より創造的な仕事を重視しよう

20世紀が日本にとつての生産の時代だったら、21世紀を規定するキーワードは創造ということになるだろう。ところが巷には「いかに効率よく生産するか」という言説がまだまだ多い。私たちはもっと創造的な仕事のやり方やメンバーとのコミュニケーションの取り方、創造的な仕事を可能にするワークプレイスの作り方を考える必要があるだろう。

談・西村佳哲氏（リビングワールド代表、働き方研究家）

創造的であることと、生産的であること、日本ではこの言葉の違いに対する認識がどうも浅いような気がしてならない。左ページの図を見ていただきたい。横軸に時間を、縦軸に物の完成度を取ったこの図は、ある製品がゼロから生まれるという創造のプロセスを経て、それを無駄なく、効率よく作り上げる生産のプロセスへの移行がなされることを示している。全部で1000ある時間のうち、創造のプロセスは20、生産のプロセスは80を占めると考えていいだろう。でも、パレットの法則（「20% ≡ 80%の法則」）にあるように、物の完成度の8割は最初の2割の時間の中で形づくられる。

私は生産の価値を貶めるわけではない。しかし誤解を恐れず書けば、これまでの日本企業は創造よりも生産を重視してきた。これは諸外国と比べても日本の得意とするところだ。生産では調整や精査、洗練が重視される。大切なのは効率である。

ところが創造は違う。個人の思いつき、偶発性、何よりも本人の強い意志がなければ創造的行為は実現しない。生産はシステム化も可能だが、創造は無理だ。あくまで人間が主体性を持って取り組むしかない。

20世紀が日本にとつての生産の時代だったとしたら、21世紀はどんな時代か。生産の仕事の多くは、自然と人件費の低い国が担うようになる。海外にあるものをよりうまく作るだけでなく、「初めて作るものを作る」時代に入るということは、創造力で勝負することを意味する。そのためには、私たちは創造的な仕事のやり方や仲間とのコミュニケーションの取り方、創造的な仕事を可能にするワークプレイスの作り方を学ぶ必要がある。

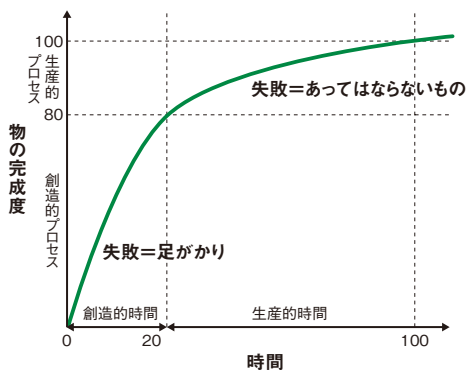
出たアイデアは すぐに試してみる

悪い例から始めよう。例えば、今の

企業によくある「コラボレーション・ルーム」だ。壁面がすべてホワイトボードになっていたり、机がそれらしく、いかにも曲線を描いていた。でも、そうしたしつらえが問題なのではない。わざわざコラボレーション・ルームと大書された場所で、真の意味のコラボレーションなど起きるわけがない。その鈍感さは致命的である。創造的な仕事を、生産的に取り扱ってしまっていることに気づいていない。

人と人が出会い、思わぬ「化学反応」が起こる、真の意味のコラボレーションは場所やしつらえに依存しない。むしろ、機能性は不十分なくらいでちょうどいい。たまたま路上で出会ったふたりが意気投合し、そのままガードレールに腰掛け、何時間も話し合った。アイデア出しをしていたら黒板のスペースがなくなり、横の壁にはみ出して書き続けた。伝説的なプロジェクトは、こういった逸話に事欠かない。メンバーも、実に生き生きとその中身を語る。

【図表】物の完成度と時間の関係



にしむら よしあき
リビングワールド代表
働き方研究者
1964年生まれ。武蔵野美術大学卒業。建築設計分野の仕事を経て、ウェブサイトやミュージアム展示物、公共空間のメディアづくりなど、各種デザインプロジェクトの企画・制作を重ねる。多摩美術大学などの教育機関で、デザインプランニングの講義やワークショップを担当。著書『自分の仕事をつくる』(晶文社)

このワクワク感のないところに、創造的な仕事は立ち上がらない。

グループワーク、コラボレーションワークで面白いのは、ばらばらの個人が集まっているのに、その垣根が壊れ、チームがひとつの創造体になった実感を、みんなが持った瞬間である。こうした組織単位の創造活動を促進させるには、個人単位の創造活動と同じことをやればよい。

本を読んだり人の話を聞いたりしているうちに、今まで脈絡のなかった別々のものが、頭の中で急につながら。「分かった!」というあの感じは、新しい組み合わせが生まれた、創造的な瞬間だ。しかし、その内容を人に説明しようとする、上手に再生できないことがある。人間の頭の中は、曖昧なものが曖昧なままいられる場所だし、新しい組み合わせは揮発性が強く、すぐに雲散霧消してしまう。その前に言葉や図にしてみる。頭の外に外在化させてみるのが有効だ。

組織でも同じことをやればよい。できてきたアイデアは間髪入れず、形にしてみる。その意味で、ケース3で紹介されている内田洋行の協創工房はいい試みだと思う。

工業デザイナーの柳宗理さんの工房にお邪魔したとき、彼は「とにかくくくるんです。図面なんか描かない」と強調していた。私は美大の造形教育を受けてきたので、図面を描くことからすべてが始まると思っていた。でも考

えてみたら、図面は工場と間違いない情報を変換するための方法であって、発想の道具ではない。

柳さんは2枚の成型工板を組み合わせたバターライストール(椅子)で世界的に有名になったが、東京湾横断道路のゲートデザインなども手がけている。そうした大きな建築、例えば橋桁ひとつ作るにしても、何でもない紙を折り曲げて「こんな感じかなあ」とやり始める。必要ならそこに重しを載せて強度も測る。まずは手を動かしてイメージをつかむことが大切なのだ。

思考レベルの無数の小さな失敗が大切

ギターがうまくなったら人前で演奏しようと思えるタイプの人がいる。こういう人はなかなか上達しない。それよりも恥を忍んで最初から駅前に陣取るタイプのほうが、絶対先にうまくなる。そういう前へ出る気持ちを後押しするにはどうしたらいいのだろうか。

これは組織の文化の問題が非常に重要である。端的にいえば、試みようとする気持ちを萎えさせないコミュニケーション技法が必要なのだ。ブレインストーミングの原則に、「アイデアをその場で評価しない」というものがあるが、まさしくそれである。アメリカにあるIDEOというデザイン会社は独自のブレインストーミング手法を持っている。たまたま私もそれを教わる

機会があった、目から鱗が落ちた気がした。いい答えをたくさん出すことが求められるわけではない。そうではなくて、思いつく限りのアイデアを全部出すことに注力させる。脳からあふれ出すものを止めてはいけないのだ。出たアイデアは全部が俯瞰できる大きな紙にまとめられる。そうすると、「この辺(のアイデア)も面白いけど、今回は条件が合わないから、むしろこの辺だね」ということが分かるのだ。考えつく限りのアイデアが出ているわけだから、一度やって駄目なら今度はこっちのアイデアでやってみよう、ということも可能だ。

デザイナーは手を動かして、考えつく無数の失敗を最初の段階でやってみよう。創造的プロセスでは失敗を足がかりに次の段階に進んで行く。デザイナーのように手を動かすわけではないけれど、「小さな失敗を思考レベルで無数にやってみよう」というのがブレインストーミングのあるべき手法だ」ということをIDEOから学んだ。

うまく説明できないことを大事に扱えるチーム作りを

私が担当するプロジェクトでよくやるのは「独り言ミーティング」だ。プロジェクトがある程度、進出した時点で行うもので、「クライアントの何とかなんどのやりとりがちよっときつんだ」といった具合に、本当に独り言

を口にできる場を創る。普通のミーティングはそこで問題を解決しようとするが、何もしない。「きついんだねえ」と共感するだけだ。でも聴いてもらえたという実感を得れば、その人は「いや、それだけでもなくて……」と、こだわりから解放されて、次のステップに進むこともできる。その人がうまく説明できない問題を他人が解決できるわけがない。それは本人の仕事であり、「聴いてもらえた」という実感が何よりの足場になる。

それぞれのやるべき仕事は明確で、仕事を前に進ませなければならぬときは、とにかくやってみればよい。そのための段取りを決めるミーティングももちろん必要だ。でも、これだけでは仕事は廻っていかないという節目の時期が必ずやって来る。担当者とのコミュニケーションがうまく行かなくなってきた場合、別の不可抗力が働いてきた場合、予定より進捗が遅くなってきた場合などである。

私たちが抱えている問題には、即、解決しなければいけない問題と、所在の確認をしておけば、あとは本人や時間が解決してくれる問題がある。またそこには、新しい気づきや視点が潜んでいることが多い。こうした、創造を支えるコミュニケーションの技術や習慣を、今の日本企業は持っていない。

物事を動かすときはタスクとメンテナンスの両方が必要だ。生産的プロセスではタスクだけが重視され、メンテナ

ンスが疎かになる。誰かが気になっていることを話すと、「それはこうしたらいい」とすぐ助言する人が現れたり、ひどい場合は「それは問題だ」と吊るし上げられたりしてしまう。そこに必要なのはメンテナンスなのに、メンバーがタスクに囚われすぎているからだ。

死の谷を乗り越えるためのトラッカーという存在

創造のプロセスと生産のプロセスの間には、容易には越えられない谷（デスバレー）があるとよく言われる。そういう谷が生じてしまう原因のひとつは、創造の過程を担う研究開発の人たちと、生産過程を担当する事業部の人たちがそれぞれ持っている文化や評価尺度の違いにあると私は考える。創造プロセスから生産プロセスへ、いわば「バトン」の渡しようがなく、途中で落ちてしまっているのである。

ワークプレイスの話から少しそれてしまいが、最近、私はこうした事態を回避するために、プロジェクト・トラッカー（PT）という職能が役立つのではないかと考えている。トラッカーとは「足跡を追いかける人」の意であり、元々はネイティブ・インディアンの狩猟に欠かせない職能を持つ人、つまり、自分たちが猟場に到着する前、そこにどんな動物がいて何をしていたか、ここからどこへ向かったか、など

を推測する人のことである。現在もトラッカーを名乗る人がいて、山で遭難した人を助け出したり、不幸にも遭難死してしまった人の、例えば最期の4時間の行動を推測し、遺族に伝えるといった活動をしている。

創造段階にあるプロジェクトの特徴は、その活動がシステムではなく、人に依存している点にある。運良く事業化が進み生産的なプロセスに移行できれば何よりだが、死の谷を越えるに至らなかったものは、その過程のさまざまな試行錯誤が当事者の経験にとどまってしまう。そうした試行錯誤の果ての失敗を「あつてはならないもの」として排除するのは、生産段階でのみ有効な評価だ。しかし、プロジェクトの初期段階におけるさまざまな失敗は、むしろ貴重な足がかりである。各プロジェクトを後からトラッキングし、失敗を含むその試行錯誤を企業の経験資産に変えるのが、PTの仕事である。

PTに求められる最も必要な能力は、カウンセリング・マインドを下地にしたインタビュの技術である。Aというプロジェクトの当事者に話を聞き、Bというプロジェクトの当事者にも話を聞く。もちろん聞くだけではなく、そこから、Aの失敗とBの失敗からこんなことが導き出せるのではないかと、あるいはAから生まれた小さな成功はこういう形なら今の事業に使えるのではないかと、とバラバラの経験につながりを与えた上で、常にトップと

関西電力のミーティングプレイス

大阪市・中之島にある関西電力本社ビルは地上41階、地下5階で、2004年12月に竣工した建物である。2階に同社の受付があるが、3階にある「中之島ミーティングプレイス」へは受付を通らず、そのままエスカレーターで上がっていくことができる。



中央に吹き抜けがあり、幅30メートルはあろうかという贅沢な空間だ。

中央に喫茶カウンターがあり、手前はいくつかのテーブルと椅子が置かれたスペースで、窓側にはネットにも接続できるパソコン用の机が延びる。ガラスで仕切られた喫煙スペース、視聴覚設備が置かれた広報用のスペースもある。壁面にはインテリア関係の雑誌が置かれ、電柱上で電線を支える働きをする碍子^{がらし}をかたどったオブジェも並ぶ。まるで街中のカフェのような雰囲気だ。誰でも来訪でき、喫茶の利用料以外はかからない。もちろん喫茶を利用しなくてもかまわない。

「うちの社員にとっては、社内を一步出て、アイデアを練る創造的な場所であり、お客さんにとってはいちいち受付を通らなくても気軽に利用できる、社員との会合場所です。特に社内の会議室が満室のときは重宝して使われています。社内でも社外でもない、本家に家の縁側という感じですね」と同社の地域共生・広報室の部長、北野剛人氏は話す。

元々、このフロアは社外への情報発信の場としての活用が計画されていた。しかし多くの企業がやるように、製品やサービスを紹介してもつまらない。それならもつと実のある、オープンな打ち合わせスペースはどうか、という声が上がりが実現したものだ。

の情報交換を重ねる。評価権限は持たない。こういうルートができ上がれば、死の谷がいくつか埋め立てられるかもしれない。

ワークプレイスにミーティングプレイスを

創造的プロセスを豊かにするには異質の知が不可欠となる。皆さんの会社でも、社外の人間が関わるプロジェクトや、複数の会社が組み合わさったプロジェクトがますます増えているに違いない。そういう時代になったにもかかわらず、相変わらず、社外の人が関わりやすいミーティングプレイス^{II}場が不足している。ミーティングといっても会議ではなく、人と人が出会うという意味の、meeting空間だ。あえていえばホテルのロビーラウンジのようなものだが、私は「縁側」という喻えをよく使う。それは人を迎えて世間話をする応接間であり、大根や梅を干したりする仕事空間でもあった。

固定席のないノンテリトリアル・オフィスになると机の数が減り、大きなコスト削減になる。「削減できてよかった」ではなく、その分を、そういうミーティングプレイスのためにどれだけ投資できるかが企業にとって大きな問題だと思っている。3年前、関西電力の新社屋プロジェクトを手伝ったとき、言葉通り、「ミーティングプレイス」という空間を設ける提案を行った。働

き方という面では体質の古い関西電力では使いこなすのが難しかったかもしれないが、現在は少しずつ状況が変わってきていると聞く(コラム参照)。

組織が創造的になるためのコミュニケーション技法やそのためのオフィスのあり方について縷々、述べてきた。では個人が創造的になるにはどうしたらいいだろうか。その問いに対しては、「自分の中心から湧き上がってくるものとつながっている仕事をする。他人ごとの仕事ではなく、我がごととしての仕事をやるべきだ」ということに尽きる。能力が高い人は上から与えられる問題を解くこと自体に喜びを見出してしまいが、長い職業人生、それだけでと長続きしない。

たとえ小さなことでも、「これは自分の仕事だ」と思えることを全員がやったら、その会社は伸びるだろうし、世の中全体も幸福になる。そう思える限り、どんな仕事も創造的になり得る。創造的な仕事立ち上がってくるときは、会社も「何をやるべきか」が、分かっている場合が多い。だからこそ、自分たちも一緒に取り組むべき何かがあるのではないかと賭けてみるのがいい。自分自身とつながったアイデアを立ち上げてきて、それが生命力あふれるものや、時代や環境と適合しているものだったら、自然に成長していく。あとは、いかに邪魔せず育てていくか、鉢植えを地植えにいつ移し替えるかというタイミングの問題だ。

成功の本質 【特別編】

再春館製薬所

究極の「大部屋経営」で見える化を徹底

トップの交代とともに、オフィスを新築し、稀に見る大部屋経営を実現したのがドモホルンリンクルで知られる再春館製薬所である。新オフィス建設にあたっては、「本社という建物を作るのではなく新しい会社をつくる」という意気込みで、多くの社員が関わった。特集の最後を飾る事例として、その試みと成果を追った。

文・勝見明（ジャーナリスト）

熊本空港から車で10分ほどの小高い丘を上ると「ヒルトップ」と命名された再春館製薬所の一大拠点が見れる。玄関と資料館を合わせた「歓迎館」を挟んで、「葉彩工園」と呼ばれる工場と「つむぎ商館」という名の新本社が立つ。東は阿蘇外輪山、西は熊本市街を望み、見晴らしのよさに思わず見とれる。が、それ以上に目に焼きつくのは、新本社の中に入って目の当たりにする、まるで映画の巨大セットを見るかのような、オフィスの圧巻の光景だ。

斜面に立つ新本社は入り口が2階になっている。入ってすぐの社員食堂を突っ切り、吹き抜けの1階を見下ろす見学路に立つと、眼下に一切の壁も間仕切りもないワンフロアのオフィスが広がり、おびただしい人数の社員たちが立ち働いている。広さ4500平方メートル。テニスコートが10面とれ、

最大1200人を収容できるという。

高い天井は枝を広げた樹木のような3本の柱で支える。独特の「樹木構造」がさえるものな空間を生み出している。下り斜面に面した南側は全面窓。ふんだんに取り込まれた自然光が照明と混じり、心地よい明るさだ。

この光景とともに驚くのは、目の前のワンフロアに、工場を除く、会社のあらゆる部署と社員が同居していることだ。南側半分を占めるのは「インバウンド」といって、顧客から電話で注文を受けるコミュニケーションターたちのテレマーケティング部隊だ。ほとんどが女性。店頭販売を一切行わない再春館にとって第一線を担う主力部隊だ。

フロアを東西に貫く「川」と呼ばれる中央帯は企画・管理部門のエリアだ。西の端の研究開発室。すべてガラス張りだ。川の北側には電話をかけてセー

ルスを行う「アウトバウンド」の少数部隊。その奥がサーバー室。顧客情報を管理するため、通常は目に触れないところに置かれるが、重要な場所だからこそ同じフロアに置き、ガラス張りになっているという。常駐する広告代理店やシステム会社も机を並べる。

そして、川のほぼ中央の長テーブルが社長と役員の居場所だ。専用の個室はない。社員は役員たちが会議をしている横を通って食堂へ上がっていく。これが再春館ならではの「一つ屋根の下の大部屋経営」の全容だ。

「監視」から「共創」へ トップダウンから提案型へ

「ドンッ」。太鼓を叩く音がする。フロアの中央に人が集まってきた。各部門の担当者を集めて打ち合わせを行っ

たり、緊急に伝えたいことがあるときは、備えつけの太鼓を叩き、「○○の人は、集まって下さい」と声をかけ、招集する。手が離せない人もその様子は目に映り、耳に残る。

会議室もあるが、社員数約1000人でわずか2つだ。部署ごとのミーティングはたいてい川の中に置かれた、組み合わせ自在の三角や菱形のテーブルで行われる。少人数なら立ったままの立ちミーティングは日常茶飯事だ。

すべてが「見える化」され、聞こえる化された究極のワンフロア空間は、再春館のビジネスモデルを象徴するとともに企業としての進化も表す。「熊本市内にあった旧本社からへ移ったのが今年1月。ワンフロア主義は旧本社時代からですが、その意味合いは大きく変わってきています」

こう話すのは、04年7月に現会長の



最大1200人が働けるという、巨大な体育館を思わせるオフィスの全景。右端の見学路が「ありのままの道」だ。

西川通子から社長の座を30歳で引き継いだ長男の西川正明社長だ。本社移転は事業継承を受けて実施された。

「現会長の西川はものすごい力で引張っていき経営者で、徹底したトップダウンのもと、社員たちが横並びで走り、右肩上がりの成長を実現してきた。ワンフロア経営も西川が現場で陣頭指揮し、隅々まで目を配るといって監視的な意味合いが強く、社員はその緊張感の中で力を発揮しました。しかし、私には同じ能力はありません。ならば、社員と力を合わせて前任者を超えていこう。トップダウンから提案型へ。全員が力を出し合えるような環境を生み出していく。そう考えてつくり上げたのがこのつむぎ商館です」

カリスマ型の現会長に対して、社長の西川はコミュニケーション型と側近は評する。代替わりにもなう企業の進化。その意味合いをより深く理解するためには、かつて断行された経営の大転換から語らなければならぬ。

「返品の上」に呆然 売上至上主義から大転換

話は1982年に西川通子が会社の経営を引き継いだところから始まる。再春館そのものは75年前、漢方の製薬会社として設立された。70年代に2代目が日本初のカラーゲン配合美容クリーム「ドモホルンリンクル」を開発。通信販売を始めたが行き詰まり倒産。

同じ熊本県内で警備会社を立ち上げ、成功していた西川に再建が託された。

西川は、テレビCMを流し、フリーダイヤルで無料サンプルの注文を受ける本格的なダイレクトテレマーケティングシステムを日本でいち早く確立。その手腕により、倒産時には5000万円程度だった売上高をわずか7年間で100億円にまで急伸させた。

ところが、月間売り上げが初めて12億円を突破した93年6月、ある現実に直面し、衝撃を受ける。そこかしこにあった返品を集めさせると大きな会議室がまたたくまに埋まり、金額にして7000万円にも上った。問題はアウトバウンド中心の売り方であった。

サンプルを送付した顧客に電話をかけ、かなり強引に勧誘する。売り上げと給与を連動させたコミュニケーションの賃金制度がこれに拍車をかけ、買うまで電話し続けるような押し売りまがいの売り方も行われていた。実際、パートのコミュニケーションで年収1000万円を超えるものもいた。

コンピュータが自動的にダイヤルし続けるオートコールシステムを導入したため、同じ顧客に何度もかかる電話公害も発生。消費者センターに寄せられるクレームの数は再春館がトップクラスにランクされた。

なぜこんな事態を招いたのか。根本の原因は西川自身がいつのまにか陥っていた売上至上主義にあった。一度倒産した弱小地方企業が原料メーカーや

広告代理店、輸送会社などと取引し、人材を確保していくには信用を高める必要がある、何としても「100億円企業」に到達しなければならぬ。その思いが強引な売り方を半ば黙認してきた。結果が返品品の山だ。西川は苦情の手紙を一日中読み続けた。

唯一の救いは、売り方は非難しても商品については誰も不満をいっていなかったことだった。「商売のあり方を変えれば必ず戻ってきてくれる」。西川は役員の方針を押し切り、「アウトバウンド3カ月停止」を宣言する。その期間をすべて社内研修にあて、トップ以下、意識変革を徹底して求めた。アウトバウンド中心からインバウンド中心へ。売上至上主義から顧客満足主義へ。これからは「お客様の声」をすべての中心に置く。昨日まで売りに



再春館製薬所
代表取締役社長
西川正明氏



再春館製薬所
ありたい姿推進室
井手芳信氏

げを主語にして語っていた経営者自身が自らを否定し、顧客の満足を主語に据え直せと説く研修は来る日も来る日も続き、「地獄の研修」と呼ばれた。

顧客の立場になりきる カルテは手書きにこだわる

この年、正明社長が20歳で入社する。アメリカに留学していた姉の影響で、カリフォルニアの高校に通った。卒業後、「勉強嫌いで車好き」だった長男は、東京で自動車関連の会社に就職するつもりが、親に説得されて再春館へ就職。コミュニケーションのアシスタントからスタートし、半年後に研修を受けた。当時の様子をこう語る。

「会長の西川自らプログラムを組んで3カ月間ひたすら座学の連続です。それまではアウトバウンドでいくら売ったらいくらもらえるという仕組みでしたから、変化についていけなかった人はずいぶん辞めていきました」

大返品事件に端を発した「TM（テレマーケティング）改革」。以降、ビジネスモデルは180度転換する。サンプルを送付した顧客に1週間ほどしてアウトバウンドの電話をかけるが、「商品は不要」であれば後はしない。

一方、徹底して力を入れたのがインバウンドの対応だった。いかに顧客の立場になりきるか。あえて「なりきる」という強調した表現を標語に掲げ、個々のコミュニケーションだけでなく、

組織として実践できるよう、仕組みをつくり上げていったのだ。

例えば、テレマーケティング部隊では現在、こんな対応が行われている。インバウンドでかかってくる電話は、無料サンプルの申し込みや既存の顧客からの注文など、1日約7000件。2コール以内に必ず出る。長年の優良顧客でも担当制はとっていない。電話では待たせる側と待つ側とで時間の感じ方がまったく異なる。すべてを待つ側の立場で考え、電話に出たコミュニケーションがそのまま対応する。

そのかわり、目の前のディスプレイにはその顧客に関する詳細なデータが表示される。パネルをタッチするだけで、顧客との関係の履歴がさまざまな切り口で現れ、しかも文字や数字より、マーク類を多用してビジュアル化されているため、直感的に把握できる。居住地域の気象まで表示されるのは、相手の肌が今どんな環境下にあるかを知りたためだ。

中でも着目すべきは、過去に対応したコミュニケーションが手書きした「しおり」と呼ばれる顧客カルテがスクリーンで蓄積されており、手書きのまま画像で呼び出せることだ。

なぜ手書きなのか。ドモホルンリンクルはシワやシミなどの肌の症状に対して用いる基礎化粧品であるため、悩みの相談が多い。キーボードで入力すれば効率的だが定型的な文章になりがちだ。これが手書きだと、悩みの微妙

なニュアンスまでメリハリをつけて伝えることができる。だから、手間がかかってもアナログにこだわる。

コミュニケーションはこれらのデータをたどりながら、相手がどのような顧客なのかその場で把握し、長年の担当者であるかのように会話を重ねながら最適な対応を行っていく。身辺情報として「お孫さん誕生」と記されていたば、「お孫さん、大きくなりましたか」といった会話から入り、相手の気持ちをはぐすこともある。この間、机の上の小さな鏡で自分が笑顔で接客しているか常にチェックする。

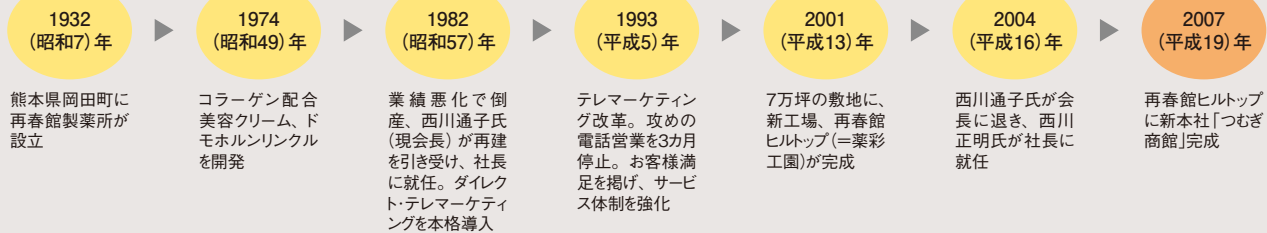
こうした「なりきる」対応により、インバウンドの売り上げは増加の一途をたどり、改革8年目を迎えた01年、以前は7対3だったアウトとインの比率が3対7に逆転する。全体の売上高もほぼ倍増した。この年、西川は大返品事件のときに顧客一人ひとりに送った「謝罪の手紙」を新聞各紙の一面広告に掲載し、過去の失敗の経緯を隠さずすべて明らかにした。

「それから1年ほどしてからでした。会長の西川から継承の準備を始めるよう話が合ったのは」（西川正明社長）

「本社という建物ではなく 新しい会社をつくるんだ」

アシスタントからスタートし、研究開発、経理、広告と現場を経験した後、経営企画室に入り、28歳で取締役経営

再春館製薬所の沿革



統括本部長に就任していた長男への継承は、トップダウンで進めた改革が1つの区切りを迎えたことを意味した。04年7月、カリスマ経営者は61歳の誕生日の前日、経営の第一線を退く。後を継いだ社長の西川はさっそく、全社を挙げた本社移転プロジェクトを立ち上げた。西川が話す。

「薬彩工園は一足先に完成しており、手狭になっていた旧本社から移転して製販一体にする構想はすでにありました。ただ、単に移転するのではなく、みんなで力を出し合える環境にするには、全員でつくり上げていくプロセスが必要です。世の中、建築家が一番偉いように思われていますが、自分たちの住む家と同じで、建築家任せにせず、そこで働く自分たちがこだわりを持つてつくっていく。それが一番大事だと思ったのです」

西川は経営企画にいた28歳の若手をプロジェクトリーダーに抜擢する。大任を任された井手芳信が語る。

「社長の西川からはこういわれました。手狭になったから移転するのではない。本社という建物ではなく、新しい会社をつくるんだと。商売としては同じことをやり続けるのだけれど、みんなの集まりという意味での会社を進化させたい。そう力説されました」

井手はまず、各部署の責任者を集めてオフィスづくりのコンセプトを探った。「お客様満足」を追求していく上で、自分たちの強みは何か。第一に顧

客とダイレクトにつながっていることがある。そして、もう一つはワンフロア主義だ。職種や部門や立場に関係なく、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを行いながら、どのような状況にも素早く柔軟に対応できる。この過程で一人ひとりがいろいろなことに気づき、成長していく。

この強みを活かすにはワンフロア主義をさらに進化させる。こうして、すべてを同じフロアに集め、とことん見える化を進める「一つ屋根の下の大部屋経営」のコンセプトが掲げられた。

注目すべきはこれに続く取り組みだ。強みを活かすには自分たちはどんな動き方をすべきか。それをオフィスづくりにあてはめるとき、独自のこだわりをどのように植えていくか。徹底して細部にこだわるため、「詳細にこだわりプロジェクト」を発足。45項目にわたってメンバーを募集。合わせて200人以上が参加する大プロジェクトを進めていったのだ。

建築家は「建築」から考え社員は「動き」から考えた

例えば、「情報共有にこだわるチーム」は、1階と2階を緩やかな螺旋状のスロープで結ぶ案を生み出した。途中の壁には情報を共有するための各種の掲示物が張られる。階段だと立ち止まって見入ってしまう、すれ違う人に気づきにくい。スロープならば自然と

掲示物が目に入り、行き交う人とも視線が出会いやすいのでコミュニケーションが遮断されない。

「会議のあり方にこだわるチーム」は会議室の壁全面をホワイトボードにしようと考えた。書くスペースがなくなり、いったん消されると、「水を差された気分」になる。全面ボードなら途切れずに書き続けられる。どの席の人も自分のそばのボードに書いて説明できるため、形にとらわれず、会議を柔軟に進められる。書き込みは消さずに残す決まりにし、次の利用者も見られるようにした。発想の転換だ。

トイレの照明スイッチ、洗面所での「渋滞」を防ぐための学校の水飲み場形式の流し台……等々、徹底して詳細にこだわった理由を井手が話す。

「家づくりと同じように、こんな動き方や働き方をするからこうあるべきではないか。建築家は建築から考えますが、私たちは動きから考えた。このすり合わせが一番大変で、設計者とは夜中の3時、4時まで議論しました。オフィスづくりを自分たちで考えることで、会社のビジョンを浸透させていく。それは人づくりのプロセスでもあったように思います」

ワンフロア主義へのこだわりは来客に対しては例外ではなく、インタビュウを行った場所も川の中の三角テーブルだった。見回すとあらゆる光景が目飛び込んでくる。テレマーケティング部隊では、半円状に机が並んだ要の

部分にある主任台から、電話の込み具合に応じて各コミュニケーションに指示が飛ぶ。ガラス張りの研究開発室では白衣の研究員が実験装置と向き合っている。顧客からコミュニケーションに専門的な質問があれば、研究員がすぐに電話口に出て答えたりもするという。

テレビCMが流れた後は一斉に電話がかかるため、コミュニケーションだけでは対応しきれなくなったときは、アウトバンド部隊や企画・管理部門からもインバンドの応援に回る。「その一丸の意識が新本社に移ってより強まったように感じる」と井手。

同席した広報担当者からはこんな話も聞いた。あるコミュニケーションが、「視力が衰え、ビンの裏の使用順序を示す数字がよく見えない」という顧客の声を聞いた。すぐ上司と一緒に同じフロアの容器生産の担当者の席に向かい、その場で緊急ミーティングを開いた。表面の印刷を変えることは難しいため、手書きの番号シールをつくって同封する対応策を導いた。ワンフロアならではのスピード解決だ。

隣に座った社長の西川が話す。

「このオフィスの一番の特徴はコミュニケーションです。直接のやりとりはもちろん、ミーティングを近くで見ていると、あのメンバーだったらあのテーマだろうと察しがついて、後でどんな具合だったと聞けば、別に報告書なんか見なくてもわかる。非常にスピードが速まります」

インタビュアーをしているすぐ横で広告企画部がミーティングをしている。聞くともなく耳に入ってくる。

「見えない壁」を除くため 3カ月目でレイアウト変更

このワンフロアのオフィスにはさらに独自の仕かけがあった。席はすべて固定せず、フリーアドレス制になっている。コミュニケーションは出勤して座った席に自分の旗を立て、端末にコードを入力すればそこが自分の席になる。同じ班のメンバーはその近くに席をとる。企画・管理部門も朝、最初に来た人が川に並ぶテーブルに部署名の書かれたボールを立てれば、そこがその日その部署の席になる。徹底したフリーアドレスは固定化による「巣づくり」を避けるためだと西川はいう。

「各部署はそれぞれ役割を分担しますが、お客様から見れば再春館は1つです。だからこそ全員が1本の目標で動かなければならないし、そのためにワンフロアのオフィスがあります。ところが、各部署に分かれるとかく部署ごとの目標が目が行きがちです。みんなが同じ方向を向くには、単にワンフロアにするだけでなく、運用の仕方が大切なのです」

実際、1月に移転して3カ月目には大幅なレイアウト変更を行っている。当初は東西の川の列が細く、企画・管理部門は北側のエリアに配置された。



右下の太鼓が鳴らされると、あっという間に担当者が集合、売り上げ報告が始まった。

その結果、南側のテレマーケティング部隊と離れ、動線も別々になっていった。そこに川を3列に増やし、企画・管理部門を中に入れてテレマーケティング部隊との距離を縮め、そこに届く「お客様の声」に近づけたのだ。

全員が同じフロアで同じ方向を向くことへのこだわり。それは本社移転時に全員に配布された「ありたい姿」と題した絵本のような装丁の冊子にも表れている。西川がスタッフと一緒にくり上げたものだ。内容は「守るべき根っこ」と「変えるべき進化」の2つ



1階と2階を結ぶスロープを歩くと、顧客の声や社内行事の案内など、さまざまな掲示が目に入る。

のメッセージからなる。「根っこ」は
 歓迎館に展示された「返品の山」が象
 徴する。原点を忘れないよう、旧本社
 に展示されていたものをそのまま引き
 継いだ。そして、「進化」については、
 「5つのM」と題した次のような言葉
 を指針として示した。すなわち、

- 「聞き役」から「代弁者」へ ≡ Mind
- the customer
- 「他人ごと」から「自分ごと」へ ≡
Myself
- 「どうしましょう?」から「こうし
ましよう」へ ≡ Movement
- 「ここまでやれば」から「そこまで
やるか!」へ ≡ More & more
- そして、自分の夢、会社の夢を叶え

よう ≡ My dream

トップダウンから一人ひとりの自律
 へ。TM改革に続く次のフェーズへ向
 け、意識変革を求めたものだった。

広さの「快適さ」より 「コミュニケーション」が重要

再春館製薬所の主要商品はドホル
 ンリンドル7点と漢方製剤の痛散湯1
 点の計8点。「これ以上増やすつもり
 はない」(西川社長)という。限られ
 た商品数で成長を続けていくために
 は、顧客の満足度を高め、いかに長く
 継続して利用してもらうか、あらゆる
 活動はこの1点に収斂する。

「なりきり研修」も2年前に始めた。
 食事介助や車いす介助など、「される
 側」を体験し、なりきることに意味と
 難しさを実感として知る。

同じく2年前に始めた「横串会議」
 では部門を横断してチームを組み、顧
 客満足につながる活動を自分たちでテ
 ーマを考え、実践する。「人事は採用
 だけが仕事ではなく、製造部門もモノ
 づくりだけが仕事ではない。給料をも
 らう意味合いを1本にするための取り
 組み」だという。本来の業務と同等に
 位置づけ、人事評価の対象にもなる。

言葉にこだわるのも、意識を共有す
 るためだ。誰もが店主の意識で顧客一
 人ひとりと向き合う。そんな経営のあ
 り方を「大きな個人商店」と呼ぶ。本
 社2階から1階を見渡す見学路は「あ

りのままの道」。自分たちが働くあり
 のままの姿を見せるためだ。伝達のコ
 とを「認識一致」と呼ぶのは、認識が
 一致して初めて伝達といえるからだ。
 緊急招集時に叩く太鼓の正式名称は
 「認識一致の太鼓」。工場といわず「薬
 彩工園」、顧客の立場に立つといわず
 「お客様になりきる」……等々。言葉
 へのこだわりは、ときに「宗教的」と
 呼ばれることもある。

「一般的な言葉だとわかったような気
 になり、意味合いが曖昧なまま流れて
 しまいがちです。ありきたりではない
 言葉だから残る。大事なものは残し続け
 ることです」(西川社長)

世の中を見渡せば、独自の取り組み
 を行っている企業は少なからずあるだ
 ろう。ただ、それがどこまで効果を上
 げているか。再春館の場合、多様な取
 り組みがすべて有機的に結びつくの
 は、全員が同じフロアで働くというワ
 ンフロア経営が根底にあるからにはか
 ならない。「すべては環境が後押しす
 る」と信じる西川は近々また、大幅な
 レイアウト変更を予定している。

「今度のもっとぎゅうぎゅう詰めにし
 ようと。間隔が20センチ縮まれば10人
 で2メートル。2メートル縮まるとコ
 ミュニケーション密度は倍以上違いま
 す。みんながお客様の声のそばにいて
 同じ熱気を持って動く。広く使うとい
 う形だけの快適さより、コミュニケーション
 の方がもっと大切です」(文中
 敬称略)

名詞的人間より動詞的人間を増やそう

再春館製薬所のオフィスは社員の行動や仕事のプロセスが基礎になっている。社員たちを名詞的存在ではなく動詞的存在にしようとしているのだ。動詞的存在の人間は互いに結びつき、自ら関係を深める。そうでなければ顧客満足という目標は実現しない。オフィスづくりこそ究極の人づくりなのだ。

談・野中郁次郎氏（橋大名誉教授）

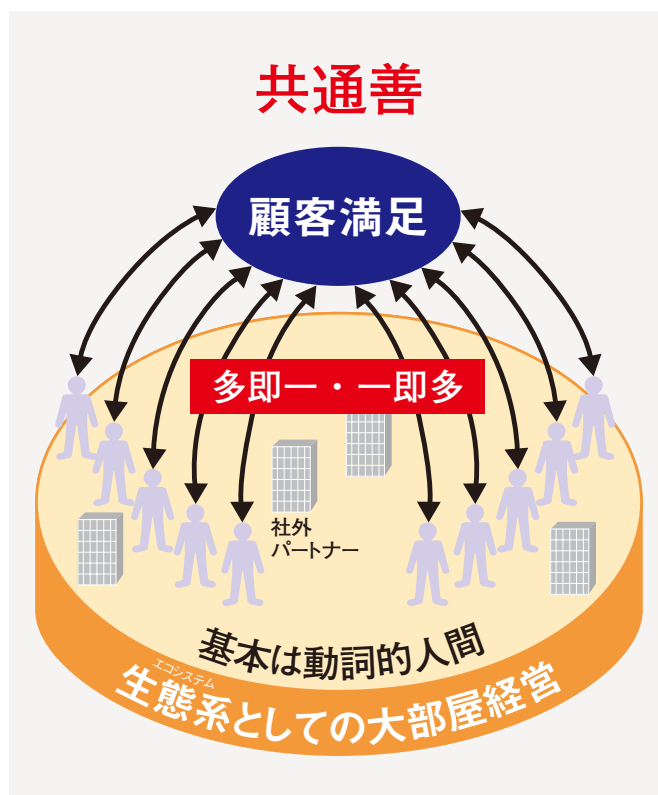
オフィスの設計には「動詞」でとらえる世界と「名詞」でとらえる世界とがある。再春館のワンフロアのオフィスは明らかに前者だ。オフィスを建物としてではなく、動きやプロセスをベイスに考える。モノではなく、コトが中心の世界だ。

動詞をベイスにすると、人間もAという実在ではなく、Aというユニークな経験として見る。経験はすべての知の源泉であり、経験から生まれた知は必ず何かと結びつき、大きく成長するという関係性を潜在的に持っている。

人間は今ここで、人と人との関係性を結びながら、あるいはモノとも関係し合いながら常に動く。そして、その動きの中で経験が豊かに積み上がり、新しい自分へ変わっていく。これが、ユニークな経験としてのあり方だ。

再春館の場合、このプロセスにおいて「一つ屋根の下の大部屋経営」が非常に大きな役割を果たす。とことん見える化された「自分の家のような生活

再春館製薬所 成功の本質



空間」は、互いの動きが予見できるほどの深い関係性が結べるからだ。

ただ、関係性そのものは目には見えない。関係性に埋没しすぎると逆に自

己を失う恐れもある。そこでいったん動きを止め、立ち止まって関係性やプロセスを確認する必要がある。広いフロアの各所で随時行われるミーティン

グ



のなか・いくじろう
一橋大学名誉教授
カリフォルニア大学ゼロックス
知識学ファカルティ・フェロー

グは、この確認の場にほかならない。

「多即一・一即多」を循環し 「新しい自分」へ成長する場

太鼓が鳴る。呼ばれた人たちが一斉に集まる。もともとフェイス・トゥ・フェイスで結びついているため、1つの結論に達するスピードは速い。結論が決まれば、また散っていく。

ここにあるのは「多即一・一即多」の循環だ。互いに関係性を持ちつつ、それぞれに動くのは「多」の世界だ。ただ、そのままではやっついているコトの意味を確認できない。動きを止めて集まり、議論をしながら1つの結論を見つめる。これは「一」の世界だ。そして、また「多」の世界に戻って動く。

「多」の状態では「私」は全体の関係性の一員として包摂されるため、述語的になる。一方、いったん動きを止め、「一」の状態では議論し合うときは、それぞれ「私」が主語になるため、名詞の世界になる。

このように「多即一・一即多」、動詞から名詞へ、また動詞へとというプロセスを絶えず繰り返す中で新しい自己へ成長していく。そして、一人ひとりが状況に応じてタイムリータイム（適時時間）で判断し、行動できるように、常に最適に変化する。これが再春館の大部屋経営におけるダイナミズムだ。

社員は何に向けて動き、変化するか。目標は「顧客満足」という共通善

だ。このビジョンは従来、カリスマ的リーダーであった現会長が卓越性の手本を示した。これを進化させ、全員が自律分散的にリーダーシップを共有できるようにする。現社長が動詞からフェイス設計に入ったのはそのためだ。

もし、このフェイスを名詞ベースでつくったらどうなるか。動詞は動態的だが、名詞は止まったままの静態的な世界だ。安定化を求めて、人間のエゴが生まれ、権力構造が発生する。権力は階層化をもたらし、秩序を求める。もちろん、秩序がまったくないと人間は逆に疲れるため必要な面もあるが、春館では「巣づくり」を一切排除し、絶えず動きを生み出そうとする。

「環境の知」も取り込む 生態系としてのフェイス

言葉にこだわるのも同様だろう。通常、言葉になって概念化すると、現実味が消え、抽象化するが、逆に抽象化することにより、より生き生きと自覚できるようになる表現の仕方がある。典型が詩や俳句だが、再春館独自の言葉づかいには相通じるものを感じる。

収益の柱であるテレマーケティングは、コミュニケーションがテレコミュニケーション（電気通信）を通して、どこまで「顧客になりきる」ことができているかが成否を分ける。ITベースの顧客情報を瞬時に把握し、顧客と音声の

みで対話しながらコンテンツ（文脈）を共有し、即興的に最適な判断がとれるかどうか。これを支えるため、すべての部門が組織として「顧客になりきる」ことが求められる。

ここで「多即一・一即多」のプロセスを繰り返しながら、全員が常に最適に変化していくワンフロア経営が大きな意味を持つのだろう。

経営を支えるのは社内の人間ばかりではない。刮目するのは、広告代理店やシステム会社など協力会社も同じフロアで関係性が共有されていることだ。一般にも広く公開し、働く姿ありのままに見せながら社員は成長していく。社外の多様なパートナーも取り込みつつ、知をつむぐという「生態系^{エコシステム}」としてのフェイスづくりは出色だ。

さらに印象的なのはデジタルとアナログの絶妙な共存だ。テレマーケティングでデジタルを極める一方で、ディスプレイの直感的表示、手書きのしおり、認識一致の太鼓……あらゆる面にアナログが入る。掲示物はすべて手書きでその専任部隊もいた。言葉にこだわるのもアナログ感覚だ。「かっこよいフェイスは机上で設計する人の考えるもので働き手には使いづらい」と西川社長はいう。デジタルとアナログが両立した空間はバランス感覚を培う。

ワークプレイスは設計の仕方次第で気づきと成長の場を提供する。オフィスづくりとは会社づくりであり、人づくりであることを改めて実感する。