

創造性を高めるこれからのワークプレイスとは？

もう“オフィス”とは呼ばない
ワークプレイスの
役割を再定義

どの企業もそれなりにテレワークに慣れてきて、多くが今後も出社とテレワークの併用を継続するという。そこで直面するのが、オフィスの意義だ。「オフィスという名称からの脱却」を宣言するパーソル ファシリティマネジメント株式会社の代表取締役、槌井紀之さんに、新たなワークプレイスの形取材した。



取材・文◎武田洋子

一橋大学商学部卒業。銀行での店舗開発業務などを経て、インテリゲンシスグループに入社。パーソルホールディングス株式会社ファシリティマネジメント本部長を経て、2017年パーソル ファシリティマネジメント株式会社代表取締役社長就任。

パーソル ファシリティマネジメント
株式会社

代表取締役社長
エグゼクティブプロジェクト
コンサルタント

槌井紀之さん

仕事を楽しいと感じたい
職場はそのための装置

ファシリティマネジメントを通じて企業の事業成長を支援するパーソル ファシリティマネジメント株式会社。代表取締役社長の槌井紀之さんは、緊急事態宣言の解除後、世間から聞こえてきた「もうオフィスに戻りたくない」

という大合唱に考え込んでしまったという。

「通勤が大変とか、くだらない会議に出たくないとか、いろいろな意見を目にしましたが、中には『在宅勤務の勤務が外れて、在宅だけになったらいいの』という極論もありました。つまり、仕事自体をしたくないわけです。みなさん、そんなに嫌なこと一日の大部分を費やしていたので

しょうか。従来から私は、仕事の在り方から変えなければいけない、と思っていました」

仕事の達成感や喜びを感じることもあるはずなのに、ポジティブな記憶は相殺されてしまう。そのネガティブ要素を払拭するために、オフィス環境というハード面の改革に同社は乗り出した。まずは働く場所から負のイメージを取り除き、いい仕事をするための装

置にすることから始めよう、と槌井さんは発信した。

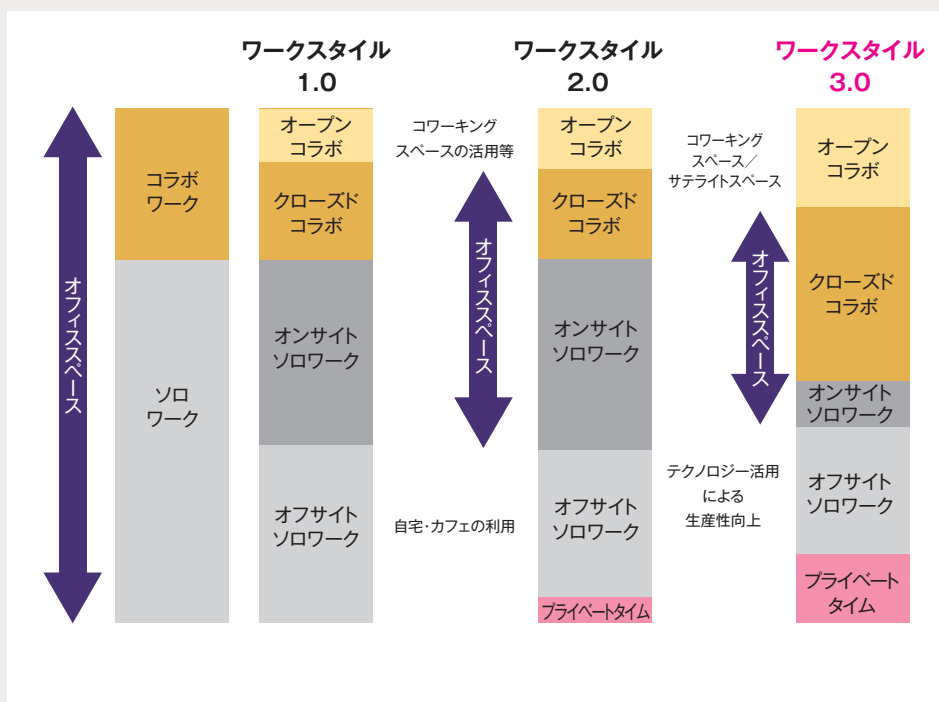
「仕事が有意義だと思える場面を増やして良い成果が生まれれば、お客さまに価値を提供できる。そしてプラスのフィードバックが返ってくることで、さらに仕事が有意義になります。こういうサイクルを回すには、刺激やワクワクを感じられる職場環境が大事。オフィスが、テレワークではできない特別な体験を提供する場になったとき、どこにいても働くことが人生の楽しみになるでしょう」

万能型のオフィスから脱却
ワークプレイスの一つに

槌井さんは仕事のスタイルを四つに分類する。主に社外のビジネスパートナーと協業するための「オープンコラボレーションワーク」、社内メンバーと協業する「クローズドコラボレーションワーク」、社内ですきでない一人完結型の「オンサイトソロワーク」、生産性や情報保護観点から見ても場所を選ばずに可能な一人完結型「オフサイトソロワーク」だ。従来のオフィスは、すべてのワークスタイルに対応する万能型だった。社員はみんな、同じ時間に同じオフィスに出勤し、四つのワークスタイルを使い分けながら働いていたのだ。

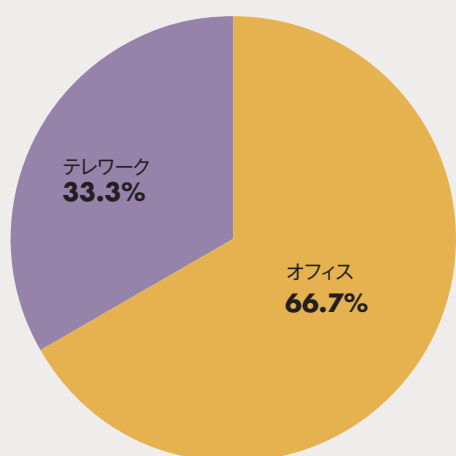
「しかし、サテライトや自宅がワークプレイスに加わるにつれ、オープン

図表 1 4つのワークスタイル(ワークスタイル3.0)



出所：パーソル ファシリティマネジメント株式会社

図表 2 オフィスとテレワークのどちらが生産性高く働けると思うか(n=303)



出所：『月刊総務』「オフィスに関する調査」(2020年8月)

コラボレーションはコワーキングスペースやサテライトで、オフサイトソロワークは自宅やカフェでできるようなり、本当にオフィスでなければできない仕事は減りました(図表①)。しかし、だからといって『オフィスが不要』になるとは思いません。自宅はワークプレイスの主流にならないで

しょう。なぜなら、自宅はもとと仕事以外のことをするために整えられていた場所で、仕事に集中できる環境ではないからです」

『月刊総務』が全国の総務担当者約三〇三人から回答を得たアンケート調査でも、この見解を裏付ける結果が出ている(図表②)。「オフィスとテレワー

クのどちらが生産性高く働けると思うか」という問いに対し、約七割がオフィスと答えたのだ。その理由として、働くための環境が整っている、すぐに相談ができて資料も手元にある、部下のマネジメントがしやすい、などが挙げられた。中には、大部分の人は自制のために人目を必要とする、との意見もある。

「社員をオフィスに集めるのは、目の届くところにいないとサボるのではないかと疑う性悪説によっているのが、よくわかりますね。オフィスは存続させるべきですが、目的と形は変える必要があります。しかし、戦後七〇

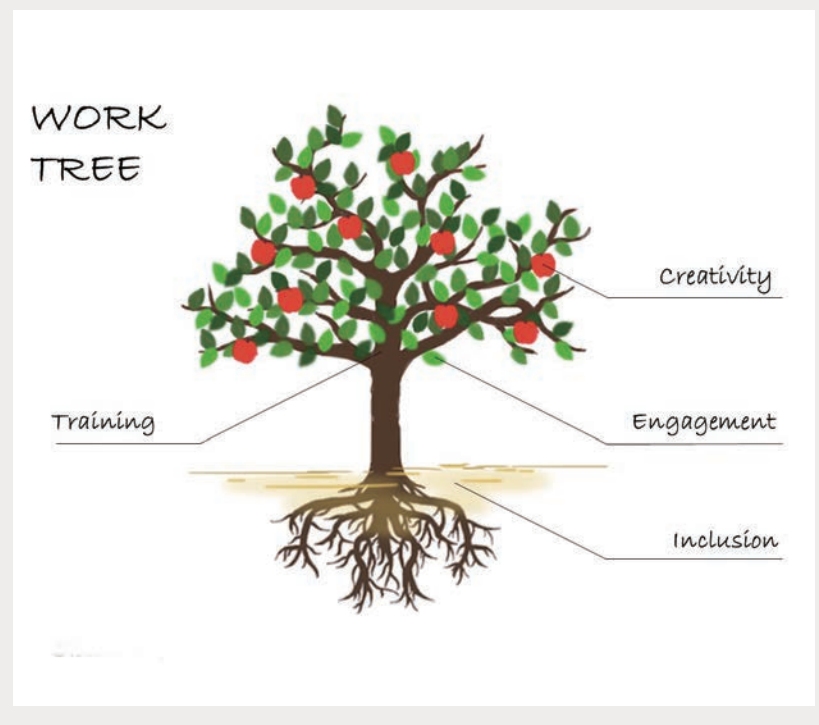
年の長きにわたり万能型ワークプレイスの総称であった「オフィス」の概念が強すぎて、前向きで新しいイメージが追いつかない。そこで私は、多様なワークプレイスの一つとして新しい名称を付けてみました。当社は、もうオフィスとは呼びません」

樋井さんはそのワークプレイスを、「+TIECe(ティーケ)」と呼ぶ。

人が集まることを前提にする +TIECe(ティーケ)

社員が一か所に集まって仕事をす、でも従来のオフィスとは異なる場

図表 3 WORK TREEの概念図



出所：パーソル ファシリティマネジメント株式会社

所。それが+TIECeで、四つの重要な要素である「Inclusion（相互理解）」「Training（育成・学習）」「Engagement（従業員のベクトル）」「Creativity（創造性）」の頭文字から名付けられた。図表3のように、四つの要素は大きな一本の木を構成している。

Inclusionは土壌だ。これは互いに理解し、社員に心理的な安心感を与える要素を指す。どんなに能力の高い人が集まっても、信頼関係が

築けていなければ発展的な協業は生まれない。

「実は、この要素の重要性を明確にしたのはテレワークなんです。オフィスを再定義して+TIECeに行き着くまでディスカッションに付き合ってくれたのは、今年入社した新卒メンバーでした。入社と同時に強制的在宅ワークを経験した彼らから、社員のパーソナリティーを理解していることがテレワークの太前提であると聞き、納得しました。人間関係が醸成されて

いるからこそ、目の前にいなくても協業できるのです。もう一つ、全員が同じベクトルを向いていることも協業の条件です。カフェで同席した知らない人と、いきなり協業は始まらないですよ。でも会社内では幸い、全員が同じ目的を持っています。ですから社員同士がリアルに直面して人間関係を構築する場になること、それが+TIECeの第一の意義でした」

幹となるのはTrainingで、継続的な育成・学習による組織と個人の持続的成長を象徴する。やりがいのあるいい仕事をするためには、若手もベテランも学び続ける習慣が欠かせない。

「トレーニングならeラーニングでもできる、といわれそうですが、在宅ワークでの不安が多かったのが、『気軽に質問できない、ほかのメンバーのようすがわからない』でした。ここです。社員は一人ひとりがその人なりの知識・経験を持っていますが、それは偶発的に共有できることが多いもので、リモートでは顕在化しづらい。たまたま通りかかって、『さっき小耳にはさんだんだけど、あれってさ』みたいな話から同僚の体験を聞けたりするでしょう。社内には知識や経験はeラーニングでいいけれど、社内の体験を共有するにはリアルな場が適しているということです。もちろん、気軽に聞けるのはInclusionの土壌が

あってこそ。その上で、幹がしっかり太く育つことが成果につながるのです」

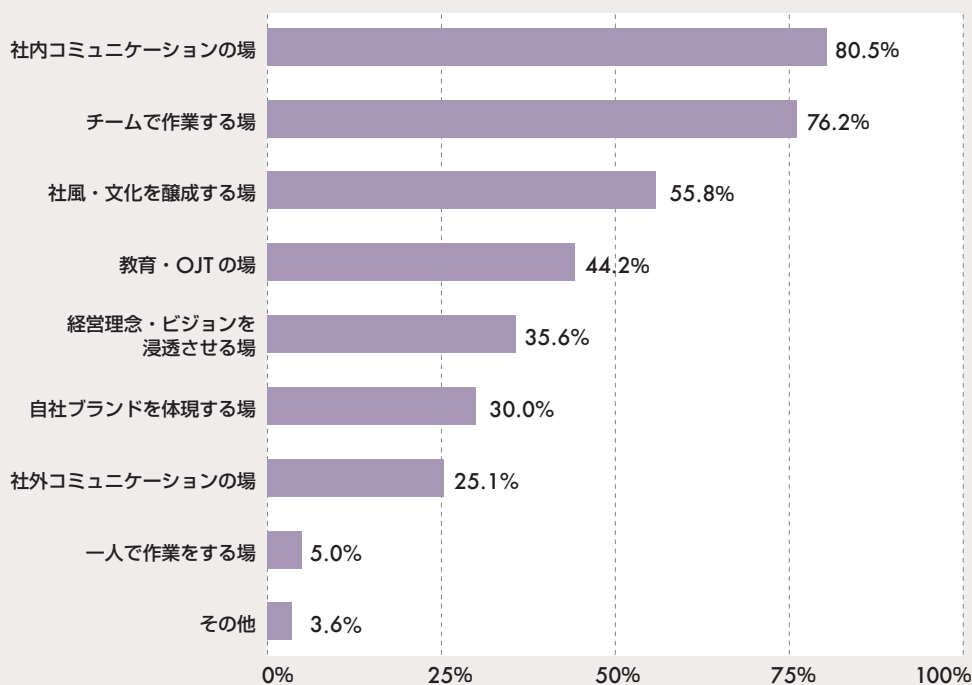
葉を形成するEngagementは、共通のベクトルに向かい、推進していく力だ。土壌と幹が育っていれば、もうテレワークでも協業はできる。しかし、同じ会社内に属するからこそ感じられる一体感やロイヤルティー、チームビルディングを強めていく場はリアルに必要だ。+TIECeは、みんなが集まって「ああ、この会社の一員だな」と感じ、企業としての社会的価値とビジョンを共有する機会を提供する。

しっかりとした土壌、幹、葉があれば、そこにCreativityが実る。

「よく『イノベーションが生まれるオフィス』などと表現されることがありますが、イノベーションを生むのは簡単なことではありません。『前回よりもちょっといい』という小さな創造の連続があって、その先にやっとイノベーションが生まれることがあるのです。だから最初からイノベーションを目的にするのではなく、創造を積み重ねることが大事です。また、最近ではテレワークの生産性がかりが論じられています。Afterコロナで感染リスクが下がったときには、協業による創造性が再び重視されるでしょう。チームメンバーがそれぞれの専門性や知識を持ち寄り、創造性を高める装置となるのが、+TIECeです」

+TIECeの最後の「e」は

図表 4 これからのオフィスの役割は何だと思うか(n=303)



出所：『月刊総務』「オフィスに関する調査」（2020年8月）

Placeの略であり、「+」は四つの要素を増幅する機能を表す。

本誌のアンケートでも、これからのオフィスの役割は「社内コミュニケーションの場」（八〇・五％）、「チームで作業する場」（七六・二％）であるという回答が多かった（図表4）。槌井さ

んが提唱する+TIECeの在り方に共感する人は多いだろう。

多様化するワークプレイス 社員には選択する力が必要

+TIECeは、企業規模や社員の

構成に応じて四つの要素を満たすようデザインされる。従来の万能型のオフィスと比べ、スペースはかなり縮小できるはずだ。

「ワークプレイスは従来の集約型から分散型に移行します。削減されたスペースとコストは新しいワークプレイスに還元されるでしょう。サテライトオフィスやコワーキングスペースを新たに契約したり、光熱費負担など自宅の仕事環境を支援したり。賃貸契約期間があるのだから縮小できないなら、余っているスペースを社員のコラボレーションを促すイベントスペースにすることも考えられます」

槌井さんが注目しているのは、郊外型のワークプレイスだ。自宅と+TIECeの中間にある場所として、郊外のサブターミナル駅に拠点を設け、その近辺に住む社員が集まれるようになる。

「階層も部署もバラバラの、同じ地域に住んでいる社員同士で新しいコミュニティを作るわけです。このように、企業が複数の場所を用意することで『大勢が同時刻に同じ場所に出勤する』という密な集団行動が解消され、社会的にABWを形成できるでしょう」

ワークプレイスの多様化は、社員に自律的な働き方を求めることにもなる。その日のスケジュールに合わせて、もつとも効率よく仕事ができる場所を選ぶのは自分なのだ。

「日本人は教育なのか文化なのか、自分で判断するのが苦手の傾向にあります。緊急事態宣言中は在宅の指示があったので迷わなかったけれど、解除されたら途端にどうしていいのかわからなくなりました。当社の場合、選択のポイントとなるのは三点です。まずは安全性。家族に高齢者がいたり妊娠中だったりすれば、電車通勤など密になる場面は避ける。次に創造性、そして生産性です。三つの観点から、協業が必要なのかソロワークでいいのかを社員それぞれが判断し、場所を選んでもらっています。リーダーは、こういう具体的なポイントをアドバイスしていくべきですね」

ワーカーにワークプレイスを選択する力が求められるのと同時に、管理者には性善説によって立つ力が不可欠だ。部下が目の前にいなくてもマネジメントに不安のない信頼関係は、+TIECeで土壌と幹がしっかりと立っているれば実現できる。

「家賃や電気代、清掃代などのファシリティコストは、人件費に次ぐ大きな経営資源です。働き方が大きく変わった今こそ、総務をはじめとするファシリティマネジメントに従事するみなさんが活躍する見せ場といえるでしょう。社員が仕事を有意義に感じ、楽しんで働けるようなワークプレイスを構築すべきです。私たちはタクトを振り、それを支援していくつもりです」