

# 日本の未来は「個人の変革」から

●文●ワークプレイス・リサーチ・センタ 代表 小田 昆古氏

6月13日、奥志賀高原ホテル ベルサルームズ主催、ビジネスプロセス革新協議会(BPIA)共催で、倉重英樹塾が行われた。プログラムのテーマは、「働く人の視点に立ったこれからの会社のあり方・働く人には何が必要か」。画一的なモノヅクリ偏重社会からの脱却はなぜ必要なのか、そのためには何が必要なのか。本稿は、働き方の改革を、いくつもの企業で実践してきた倉重氏の講演のサマリーとともに、司会をつとめた筆者が、自らの考察を述べたものである。

## 高原の倉重塾

FM実践講座

この6月に、信州の奥志賀高原で「倉重英樹塾」が開催された。今年で二回目、昨年の5割増しの80人もの人々が、東京や長野県内から集まった。

今年のセミナーのテーマは「日本の未来は“新しい働き方”にある」とし、ワークスタイルを主題に夜遅くまで議論風発が続いた。

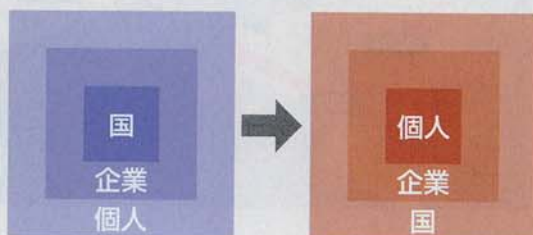
倉重英樹さんは日本IBM副社長から、プライスウォーターハウスクーパース コンサルティング(PWC)に転進され、その後日本テレコムで、これからの働き方とオフィスの役割など、企業改革に大胆に取り組み、成功された経営者として名高い。現在は株式会社シグマックスという経営コンサルティング会社の社長をされている。この会社は昨年創業したばかり、理想的な会社のカタチを実現しようと精力的に活躍されている。以下に、倉重さんの講演の内容をまとめてみた。

### 個人が中心になる社会

倉重英樹塾

今、日本は工業社会から情報社会、知識社会への脱皮の過程にいる。このためには国も企業も個人もガラガラポンにする発想と勇気が必要であろう。過去の経験があまり役に立たない大きなうねりの真っ只中にあると言ってもよい。

【図1】新しい時代の基本的変革



【出典】2009年6月13日倉重英樹塾資料

これまでの社会は「国がどうなるか、企業がどうなるか、個人がどうあるべきか」を考えていた。これからは逆で「個人がいて、会社があって、国がある」のではないだろうか。個人が中心に来る社会への変革は、個人個人が自立することによって、自分を中心になる社会をつくるということである【図1】。

### 企業の新しいチャレンジ

倉重英樹塾

これまでの日本の企業は「効率性・生産性」を追求することが繁栄の基礎と考え、貪欲なまでに進化させ、日本経済を豊かにしてきた。電機や自動車はその代表例である。仕事の標準や作業工程を明確にした生産システムは「品質の良い製品を安く」市場に送り出した。この仕組みは工場型のモノヅクリには効果的であり、今後もこの分野では、日本方式が続くと思われる。ただ問題なのは、グローバル化されたこの時代、国ごとのコスト競争が激しくなり、だんだん日本では利益が出にくい状況となったため、今のような不況になると、人がコストカットの対象となり、大勢が失職するということである。これだけでグローバル競争を勝ち抜くのは限界に来ている。

日本は、もう一つの生産性に着目すべきである。創造性を上げ、価値創造を大きくすることによって、生産性を上げる。

【図2】企業のチャレンジ



【出典】2009年6月13日倉重英樹塾資料



競争に負けない商品やビジネスモデルや、ホスピタリティなどお客様との関係のあり方を変えることによって生産性を上げていく。新しい価値創造をする段階に来ている。

「効率性・生産性」と「創造性・生産性」は考え方が違うが、現実的には二つの仕組みが同じ企業の中に必要であろう。工場は効率性であり、研究所、営業、マネジメントの世界は創造性であろう。違ったカルチャーが共存することにチャレンジしていかなければならない【図2】。

### 働き方が変わればオフィスも変わる

倉重英樹塾

規模の経済で効率を追求するには、画一性のマネジメントが適していた。「同質の人が集まって、あうんの呼吸」で仕事が進んでいた。しかし創造性となると弱い。ここを強化するには、多様性のマネジメント、異質な人、多様な人を集めて、協働・コラボレーションすることによって、価値想像力を高めることが基本となる。ダイバーシティ(多様性)が重要である。組織のあり方の概念も変える必要に迫られる。

- ①企業のビジョンを明確にする
- ②異質な人でも同じビジョンを共有する
- ③今いる社員を画一性から解放する
- ④人事制度、事業運営などを変える
- ⑤ワークスタイルを変える

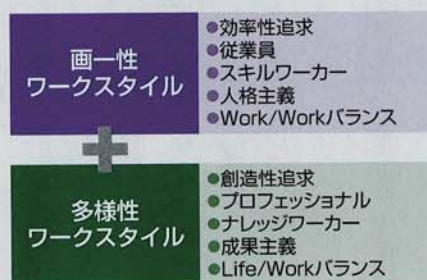
### ダイバーシティの重要性

倉重英樹塾

標準化を押し進め、その範囲の中で仕事をするやり方は効率性追求にはふさわしい。ここでは個人の勝手な発想や行動は制約される。こういう組織の中で働く人は「従業員」であり、スキルワーカーが重要であり、成果主義より人格主義が重んじられ、協調性などが評価される。「ワークワークバランス」になりがちだ。

一方、ダイバーシティの世界では、一人ひとりがプロフェッショナルとしての特性、強さを持って、お互いにコラボレーションすることによって価値を創造していく。何をアウトプットしたかで評価され、必ずしも組織にしばられる必要はなく、

【図3】ワークスタイルの共存



【出典】2009年6月13日倉重英樹塾資料

ライフとワークがバランスしているワークスタイルが求められる【図3】。

このワークスタイルを実現するには、オフィスは固定的なものではなくデジタル化が最も重要。デジタル情報をネットワークで多くの人と共有し、コラボレーションしていく。仕事の仕方はオフィスにとらわれないモバイル化に変わっていく。

物理的なオフィスはプロジェクト中心、顧客とのコラボレーションが中心となり、部門ごとの仕切りも不要なフリーアドレス的な環境に自然に変わっていく。基本的には、いつでもどこでも誰とでも価値創造ができるような環境を整えることが、企業にとって重要な要素になるだろう。

シグマクシスのオフィスはその目的を実現すべく、いろいろな要素を取り込んで作ったつもりだ。



倉重英樹氏



セミナー会場

### 画一性にとらわれすぎる日本

FM実践講座

以上が倉重さんの講演の内容である。倉重さんの話を聞いて感じたことは、日本の企業や働く人個人が、あまりにも画一性の中にとらわれているのではないかと、ということだ。これまではその画一性が成功の源になっていた。その呪縛から抜け出せずもがいているのが、今の日本ではないのだろうかと考えた。

### カイゼン活動の罪

FM実践講座

日本がこれまで成功してきた「効率性・生産性」追求のシステムを研究所や開発、間接部門など工場以外の分野にも適用してきたことはまちがいで、ホワイトカラーの生産性が低い理由となっている。例えばカイゼン活動でも開発部門なども無理に巻き込もうとした時代もあった。

この分野には「創造性が生産性に結びつくシステム」を考えなければならない。創造性というと、何か新しい発想をしなければならないと思われがちだが、「いろいろな考えや生き方を尊重する」と言った方が適切かもしれない。ダイバーシティが重要。多種多様な人々が多種多様なアイデアを出し、それを応用して製品やシステムを作り上げていく。画一性からの脱皮が求められている。



## 競争力を弱める“PC持ち出し禁止”

FM実践講座

これは働き方にも通じることで、会社のルールも最低限にして、性善説をベースにした「働く仕組み」の中で、働く人が伸び伸びと育っていき、いかに多くの「自立・自律できる人財」を輩出していかかが、これからの企業の進むべき道であろう。会社にしばられず、他で活躍できそうと思ったら、飛び出せるような企業こそ、真に伸びていくと思う。その一例にはリクルートが挙げられる。ここから巣立った人財は、いろいろな分野で事業を起こしたり、経営者として脚光を浴びたりしている。そのような人財を手離れたリクルート本体も、新規事業を積極的に展開し成功している。まさに人がどこにでも通用する資産となっている。

性善説の例でいうと、日本企業のPCセキュリティにも画一的なコントロールが見てとれる。今、ほとんどの企業がPCの外部持ち出し制限をしている。情報漏洩を恐れてのことである。すべてのデータをサーバー側でコントロールできるシンクライアントPCが普及したら、持ち出しを緩和しようとも言っている。「究極のセキュリティ対策がない状況では、社員は信用できない」と言っているに等しい。

例えばIT産業を例にとると、日本の名だたる企業はすべて「右ならえ」で持ち出し禁止である。一方、外資系の企業、IBM、HP、シスコシステム、アクセンチュアなど、いずれもPC持ち出しを制限していない。それもシンクライアントではなく、現状のPC主体だ。ファイアウォール、暗号化などのセキュリティ対策はしているが、根本に流れるのは「社員は良い環境を提供すれば、正しく良い仕事をする」という性善説の考えである。

なぜ外資系にできて、日本企業にはできないのか。倉重さんの論から推測すると、「自立していない社員」の日本、「自己責任」の外資というバックグラウンドが見てとれる。同じ考え、同じ行動をしていれば安全、責任は自分にはないという、画一的なマネジメントに慣れきってしまった弊害がこのPCセキュリティに表われている。「グローバル競争に勝たねばならない」などと経営者がいくら叫んでも、ITを使いこなせないようでは勝ち目はない。国

内競争だけの問題ではない。自ら競争力を失う働き方をしていることに気づかなくてはならない。

ちなみに倉重さんのシグママックスは日本の会社だが、PC持ち出し禁止などはしていない。

## 画一的なオフィスから脱却

FM実践講座

「働き方を変える」には、企業そのものがこれまでの仕組みや環境を根本的に変える勇気を持たなければならない。人事制度や就業制度だけでなく、オフィスの環境も変える必要がある。

「創造性がかきたえられるようなワークスペースを提供する」「チームワークが推進、進化するようなオフィス環境」「いつでもどこでも仕事ができるワークスペース」

ファシリティマネジメントの面からも、働き方を変え、新しい日本を作り出すことに貢献できると思う。

と理想を述べても、たいていの日本企業の実態は旧態依然であることも事実である。オフィスは島型対向式のレイアウト、固定席、セクション単位のひな壇型など画一的なオフィス設計が一般的だ。チームワークとは毎日、会社に来てみんなで顔を合わせてダベルことであると錯覚している人も多い。

## フレックスだと利益が減る？

FM実践講座

就業制度ではフレックス勤務を取り入れた名だたる大企業が、最近、利益が減ったからフレックス制は中止したという話を聞いて非常に驚いた。なぜフレックスと利益が関係するのか？

ここにも「画一的労働がいちばん良い」という経営者の本音が見てとれる。「働き方」を変える発想など欠如していると思わざるを得ない。終身雇用を基本とする働く仕組みは、会社にとって「使いやすい社員」を育てることであり、社員にとっては「寄りば大樹の蔭」となる。自立する必要性も感じず、倉重さんの言う「個人個人の自立によって、自分が中心にいく社会」など望むべくもない。企業が「社会保障の肩代わりをしている」ような現在の雇







用制度や就業制度を考え直さない限り、日本の未来は開けないような気がする。

企業も個人も大変革をしないと日本の明日はないと言ってもよい。

### 国は新しい産業育成に舵を切れ

FM実践講座

それでは国に責任がないかという大ありだ。産業政策の方向性は国の役目である。百年の一度の大不況で派遣切り、そして派遣村の話題が世の中をにぎわし、まだ続いている。モノツクリの仕事しかできず、他に転用の利かないワーカーを作り出してきた責任は国の教育制度にもある。

サービス産業はこれからの日本の主要産業と言いながら、その育成や教育、税制などで国は具体的に動いてきただろうか？ 答えはノーである。

派遣村が話題になったとき、各地の温泉旅館や介護医療企業が受け入れ大歓迎を表明したが、ほとんど行かなかった。その理由は、接客業務はしたことがないとか、報酬が安いなどの理由である。

オランダの大学にはアカデミック志向と専門職育成の二種類あり、後者には4年間で毎年5ヵ月間の企業などでのインターンシップが義務付けられている。卒業のときには一通りの実務とマネジメントの力がついて世に出るので即戦力となる。ある大学にはホスピタリティ学部があり、観光、ホテル、ファシリティマネジメントの学科がある。なぜファシリティマネジメントが、と思われるかもしれない。ビルやオフィスで働く人に対して、生産性が上がる快適な環境とサービスを提供するのがファシリティマネジメントと定義しているからである。この学科の大きな需要に病院がある。入院されている人や日々の患者さんに直接的な医療以外はすべてファシリティマネジメントの仕事と考えられているからだ。

このような観点で教育制度を見直すことも、日本の未来につながる要素になるだろう。医療福祉の報酬基準を上げるなどは、産業構造を変えていくための国の必要施策であろう。こうい

うところに税金を投入すべきだ。道路やモノツクリ助成にお金をつぎ込む時代は終わったことを、政治家や官僚には認識してもらいたい。

### 「会社人間卒業」への過程

FM実践講座

倉重塾のもうひとつの特徴は、1時間以上もとってある質疑応答の時間も足りなくなるほどの質問、意見が飛び交うことだ。この質疑応答のまとめ的な内容を最後に記してみたい。

仕事だけでなくライフをもっと大切に、会社外や地域、家族とのつながりの時間を増やし、多様な考え、生き方を吸収しながら、自分の生涯の仕事や生き方を見つけていくことが、これからはさらに重要になってくる。それは「個の確立」であり、そのためには「自立・自律」が必要である。「会社人間卒業」し、会社の枠にとらわれない生き方をすべきであろう。しかし、それは会社を否定することではない。会社ほど、ひとりでは経験できない多種多様な機会を与えてくれる所はない。自学習の場所と考え、ここで修練することは必要である。結果として、「会社を離れるのもよし、会社でがんばるのもよし」。いずれの場合も「自立・自律した自分が納得できる生き方」をすることが重要である。

※FM実践講座バックナンバーは、次のホームページでもご覧いただけます。  
<http://www.odahiko.com/>

#### 筆者プロフィール

小田 毘古(おだ ひこ)

早稲田大学第一商学部卒業。日本ヒューレット・パカード(株)、不動産部長、ワークプレイス・ソリューション部門長を、2001年まで12年間歴任。この間、オフィス改革に取り組み、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は、ワークプレイス・リサーチ・センタ代表を務めるとともに、BPIA(ビジネスプロセス革新協議会)の「ライフスタイルとワークプレイス研究会」座長として活動。(社)日本ファシリティマネジメント推進協会(JFMA)の前ベンチマークデータセンター長。