

# 時代はキネティック ワークプレイスへ



なぜ今、多くの経営者がワークプレイス戦略に関心を示しているのか？



ワークプレイスのデザインとその構築の方法に関する常識は、ITの進化に起因するオフィスワークの本質の変化とともに大きく様変わりしています。これまでの、デスクと会議室の数と配置を考えていけばよかった時代から、ワークプレイスを経営戦略の武器として扱う時代へ。そこで起こっている変化と、今後当たり前になっていくワークプレイスの戦略的構築手法をご紹介します。

KINETIC(英): 動的な

## ワークプレイスの変革とその背景

### 仕事の変化が促す、働く環境の変化

仕事が変われば、その受け皿である働く環境(=ワークプレイス)も当然変わらなくてはなりません。ITの進化により、オフィスで行われる仕事の質が大きく変化してきていることはもはや常識です。単なる事務処理作業は、賃料の高い都心のオフィスからは消えつつあり、逆に付加価値を創造する仕事の割合が増加してきています。それに伴い、働く環境への要求は、従来型の個人用デスクと会議室の二者択一ではなく、チームによる協働を中心に据えた様々な種

類のワークアクティビティに対応したスペースの組み合わせへと変化しています。

また、付加価値としての新たな知識を創造するためには、異質な知の交わりが必要となります。そのためには、これまでの縦割り型の組織から、部署間の連携が取りやすい組織への変革も必要不可欠です。この組織文化の変革を促進する役割をワークプレイスに持たせることに注目が集まっています。

オーストラリア、シドニーの大手投資銀行マコーリー・グループのCEOは、2009年に革新的な本社ビルをつくった際にこのようなことを述べています。

「チームワークを加速させるのに最も簡単な方法は、空間デザインを変えることだ」という考えに基づいて、このワークプレイスをつくった」

仕事の変化に伴う働き方、組織形態、組織文化、ワークプレイスの変化は、(図表1)のようにまとめられます。

図表1 ワークプレイスの経営的意味の変化

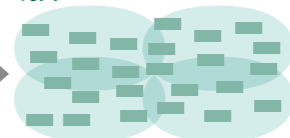
ワークプレイスは…	昨日	今日	明日
なぜか?	社員が集まって働ける場所を物理的に用意することが必要だった	テクノロジー(主にラップトップPCと携帯とWiFi)の進展が社員のモビリティを向上 →スペースをフレキシブルに使用可能に	どこでも働ける状況下で、オフィスで働くという行為に付加価値が、チームによる知識創造に特化した環境へ
オフィスでの仕事	個人による事務作業が主体	個の事務作業から組織による知識創造が主体へ	組織による知識創造に特化
「仕事をしている」とは	デスクで座っている時間	デスク以外でも可能になってきた	いつでもどこでも可能
パフォーマンス評価	結果よりも費やした努力(プロセス)	プロセスだけでなく結果も重視	プロセスは個々が自由に選べる
マネジメント手法	いかに管理するか=目視(部下を視界の中にキープしたい)	いかに個々の能力を引き出すか(できれば部下を視界の中に)	いかに信頼を育てて自律的に働いてもらうか(時間・場所に拘らない)

### 組織の変化

今日: トップ・ダウン&非連携



明日: 信頼&コラボレーション



### ゾーニングの変化

今日: ブロック単位で分割



明日: 曖昧な境界線



図表2 キネティック ワークプレイスの事例と経営的なメリット

事例	施策	生産性・仕事への効果	社員の満足度	効率性
事例A 投資銀行	●全10フロアでアクティビティベースワークを導入、多様なアクティビティに応じた多様なスペースが使用可能に ●実際の席数より20%多い社員でスペースをシェア●社長も含め、自席ゼロ●新しい技術の導入:ビルの入退館、プリンター、個人用ロッカーへのアクセスカードを1枚に	●社員の60%が生産性が向上したと回答 ●病欠率の減少 ●人材流出の減少	社員の92%が「以前の働き方に戻りたくない」	●エネルギー消費:50%削減 ●紙の使用:35%削減 ●年間約2億円のチャーン(部署移動)コスト削減
事例B メガバンク	●社員全員にラップトップ型シンクライアント端末●全員フリーアドレス席(チームゾーンを設定)●それぞれの会議室に最低1つのPC端末、プロジェクター、壁面ホワイトボードによるペーパーレス会議の促進	●会議のアウトプットの質と量の向上 ●ワークスペースのオープン化によるチーム内/外コミュニケーションの改善(会議をしなくてもチームの状況がわかるようになった) ●デジタル化による、書類の検索・再利用の促進、重複作業の低減	異世代間コミュニケーションの増加による、新入社員のトレーニング効果の著しい改善	●書類キャビネット面積削減によって、賃料換算年間12億円のコスト削減 ●年間2~3億円のチャーン(部署移動)コスト削減
事例C コンサルティング バックオフィス	●フリーアドレスの導入●在宅勤務の奨励●先進的なコミュニケーション技術の提供により、海外にいるスタッフとのコラボレーションをサポート	●生産性が現状維持または向上	社員の満足度向上 80%	●消費電力:42%削減 ●紙の使用量:20%削減 ●オフィス運営コストの大幅削減
事例D 広告代理店	●分散している10のグループ会社を1か所に統合●グループ会社間で共有するスペースの再定義●将来予想されるチャーンコストを最小化できるプラットフォームの実現	●グループ会社間におけるコラボレーション&シナジー効果	社員の満足度向上 60%	●将来15%の社員増をレイアウト変更なしで吸収可能 ●共有部の賃貸面積:18.3%低減 ●スペースコストの減少:年間約2億円

### より経営に密着した働く環境の目的

現在起こっているワークプレイスの変化は、これまでの単なるコストという位置付けから、より経営戦略をサポートするツールとしての役割への昇格であると言えます。つまり、経営ビジョンとワークプレイスビジョンとの一貫性が求められる時代となっています。

### 経営ツールとしてのワークプレイス “キネティック ワークプレイス”

それでは、経営ビジョンに合致したビジョンを持ったワークプレイスとはどのようなものでしょうか。わたしたちCBREは、それを、動的な使用方法を前提とした「キネティック ワークプレイス(KINETIC WORKPLACE)」と呼んでいます。

大部分の個人作業を自席で行っていた従来型のスペースの使用(=静的)から、これから行う仕事に最適なスペースタイプを選択できるやり方(=動的、キネティック)へ。

そこでは、多様な空間を用意するだけでなく、その運用方法もデザインし、組織文化の革新までも視野に入れる必要があります。逆に言えば、組織文化や働き方に変化をもたらす必要性が経営戦略的に必要と判断された場合、ワークプレイスの革新が経営戦略を実現するのに最も簡単な方法だとも言えます(図表2)。

### 経営目的に合致したワークプレイスを構築する方法 戦略的ワークプレイス構築手法

一言でワークプレイスのビジョンと言っても、そこにはインテリアデザインや、使用されるテクノロジー、スペースの使い方、さらにはワーク文化とも言える組織の雰囲気までもが含まれます。経営ビジョンとの整合性を持たせながらそれらすべてを包括的に計画、設計、実現することは、非常に複雑なプロセスなので、専門的な手法

が必要とされます。

プロジェクトの中核となる部署も、施設管理部門だけでなく、IT部門、人事部門からの強力なコミットメントが必要となります。さらには、大きな変革を伴う場合には、各ユーザー(フロントビジネス)からのコミットメントも必要となってきますので、各関係者からの意見の取りまとめやプロジェクトチームの運営手腕が結果を左右することとなります。

### インテリアデザインだけでは対応できない 大変革期のワークプレイス

現在起こっているワークプレイスの変化は、単なるインテリアデザイン(見た目)の継続的な進化ではないという点で、これまでの様々なワークプレイスデザインのトレンドと大きく異なっています。

テクノロジーの進化によってオフィスワーカーにもたらされた時間と場所からの解放は、スペースの使い方はもちろん、人々の仕事に対する考え方にまで大きく影響する包括的な変化を企業に要求しているからです。したがって、現在のオフィス構築プロセスは、もはやこれまでのようにインテリアデザイナーの職能だけでカバーできるものではなく、まず理解する必要があるでしょう。

包括的な変革を見込んだオフィス構築のプロセスの特徴として、多くのステークホルダー(総務部だけでなく、IT部や人事部、そしてユーザーサイドの部署)がプロジェクトに関わってくることが挙げられますが、これは即ち、異なる要求条件を持つ人々を取りまとめて1つの方向へ導いていく役割の重要性が、これまで以上に必要となることを意味しています。

ワークプレイス構築のプロジェクトマネジメントに専任のエキスパートを充てることは、それがインハウスであれアウトソースであれ、費用対効果を考えれば当然の経営的判断です。プロジェクトマネジャーの導入は、欧米、オセアニア、東南アジアでは勿論、わが国でも一般化しつつありますが、現在では、ワークプレイス戦略にも専任のスタッフを充てる企業が増加しています。

## “キネティック ワークスペース”をつくるための戦略的なプロセス

### 経営層とスタッフ双方のコミットメントを引き出すことの重要性

ワークスペースを構築していく過程では、経営層とエンドユーザーたるスタッフの両者によるコミットメントが欠かせません。経営層がワークスペースの経営的な位置付けを明確にすることによって、ワークスペース戦略が実現すべき目標が明らかになります。

一方、スタッフがワークスペースづくりに参加することによって、ボトムアップの詳細なアイデアを盛り込むことができるだけでなく、ワークスペースの所有意識を高めることができます。この意識は、スタッフによる自律的なワークスペース運営を助け、移転・構築後、コストをかけずにできるアップグレードのサイクルをも実現可能にします。



### ワークスペース戦略

従来のインテリアデザインを中心としたオフィス構築手法と、今後一般化していく包括的なオフィス構築手法の違いは、ワークスペースを戦略的に捉える役割の有無にあります。プロジェクトマネジメントと同様に、インハウス、アウトソースに関わらず、ワークスペース戦略という役割を設置する企業が見られるようになってきています。

CBREのワークスペース戦略業務には、移転を前提としたプロセスの場合、以下の項目があります(図表3)。

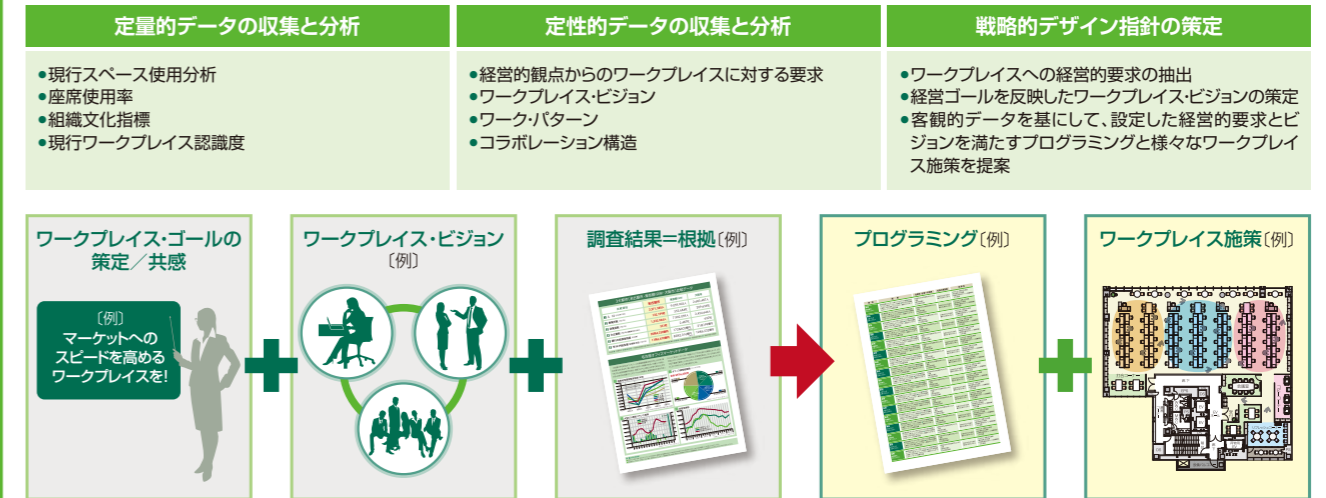
- 1 移転プロジェクト始動(IT部門、人事部門を取り込んだプロジェクトチーム)
  - 2 ワークスペース調査1 ●現状のワークスペースポートフォリオ情報を整理する
  - 3 ワークスペース調査2 ●スペースの使われ方を評価する(デスク、会議室、その他のスペースの利用率)
  - 4 ワークスペース調査3 ●現行のスペースや働き方、組織文化に関する社員の現状評価と将来への展望、経営層と社員の意識の乖離を明確化する(アンケート調査、インタビュー、ワークショップなどによる)
  - 5 調査結果を反映したワークスペース戦略を策定する
  - 6 オフィス戦略に則った物件選定を考える
  - 7 経営ビジョンに直結するワークスペースのコンセプトをつくり、経営トップの承認を得る
  - 8 社員を巻き込んで、最適な空間と働き方の「枠組み」をデザインする(戦略的デザイン指示書)
  - 9 新しいオフィスの枠組みに対して経営陣からの承認を得る
  - 10 インテリアデザイナーやITコンサルタントによる提案が、定められた枠組みに則っているかをレビューする
  - 11 新しい仕事環境と働き方実現へのプロセスを支援する(変革のマネジメント)
  - 12 新しい環境と働き方を導入した後の効果測定を行う(POE= Post Occupancy Evaluation)
- ※各数字と内容は(図表3)とリンクしています。

### “戦略的デザイン指示書”(含プログラミング)とは? (ワークスペース戦略業務⑧)

CBREでは、基本設計がスタートする前の段階で、客観的かつ科学的な設計要件の整理と、各ステークホルダーとの合意形成を強力に推進しています。このプロセスを経ることにより、より経営的利

図表4 戦略的デザイン指示書(含プログラミング)とは?

### 科学的な調査手法による戦略的デザイン指針の策定



益に結び付くワークスペース戦略を選択することが可能となると同時に、「根拠のある」デザインを提案し、経営陣からの承認を得やすくなります。

また、設計者はこのデザイン指示書の設定する指針に従って設計を行いますので、設計プロセスにおける手戻りを大幅に減らすことができ、プロジェクト全体の期間とコストの最適化が可能となります(図表4)。

### 大前提となる“経営陣の賛同”が得られやすい提案のために(CBREのツール)

スペースの使用率調査(客観的)とオンライン・アンケート調査(主観的)と組み合わせる分析した結果を基に、「戦略的デザイン」の提案を行います。

例えば、(アンケートでは)高いパフォーマンスが確認でき、とても有益ではあるが、(観察調査からは)使用率の低いスペースは、使用率を改善させる何かしらのアクションが必要かもしれません(例:トレーニングやコミュニケーション)。

まずは現状の評価から、すべての戦略をスタートさせるべきです。

### ツール スペースの使用率調査 (定量的な現状把握)

目的 ●現在のスペースが、1日のうちどの程度、どのように使用されているかを数値化

調査 ●(特別に開発されたツールを使用)  
 ●各観察ポイントで、何人が、どれくらいの時間、どんな活動をしているのか  
 ●どの程度紙が使用されているか

期間 ●観察調査のアナウンス後、5~10日間



### ツール オンライン・アンケート調査 (定量的な現状把握)

対象 ●すべてのスタッフを対象にWeb上でアンケートを実施(調査結果を部門ごとに分けて分析)

設問 ●あらゆる角度からワークスペース環境のパフォーマンスと重要度について質問  
 ●コラボレーション ●意思決定のスピード ●意思決定者へのコンタクトのしやすさ ●生産性の妨げ(例:ロスタイム) ●新しいアイデアの形成と組織横断型インタラクションの関係 ●同僚とのコミュニケーションのしやすさ

期間 ●調査のアナウンス後、1~2週間で回答(リマインダー・メールも送信)

### ツール 部門の枠を超えたワークショップ (定性的な現状把握)

目的 ●現状把握の調査結果の理解を深めるために実施、組織文化など特徴的なトピックや問題点を深掘りする

対象 ●様々なビジネスグループで2時間程度のワークショップを実施、トピックにより、10~15人規模のグループ、50人程の大規模グループで実施

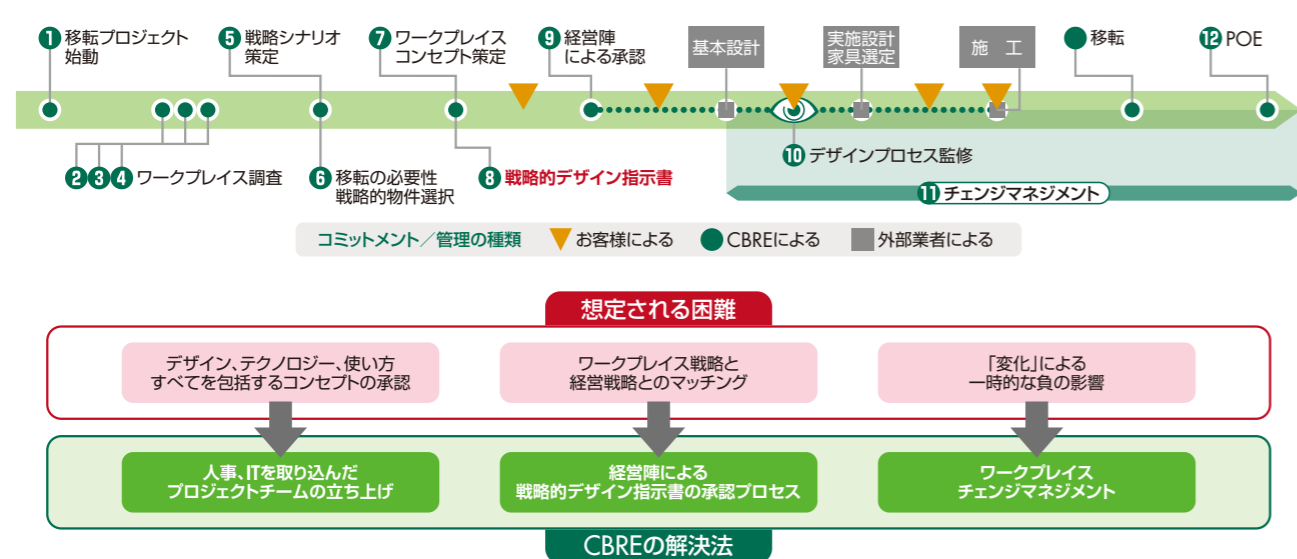
期間 ●使用率・アンケート調査と同時並行で実施可能だが、調査後の実施が望ましい

### “パイロットスペース”で実験することの有効性

規模の大きなワークスペース移転・変革プロジェクトにおいて、CBREでは、戦略的な手法として、承認された戦略的枠組みをまずは小さな規模で実験してから全体に適用することを推奨しています。

例えば、2,000人規模の移転の場合、約100~200人用のスペースを既存のフロアに作って、約半年程度スタッフの方に実際にそこで仕事をさせていただきます。

図表3 キネティック ワークスペースをつくるためにCBREが提案する戦略的なプロセス



パイロットスペースは、既存のフロアをできるだけ活かしながら、新しく導入を検討している機能・テクノロジー・スペースのタイプを盛り込んで、いわゆるハイブリッドな状態で実験的に使用するものです。大規模移転を前提としていますので、テクノロジーやオフィス家具などはサンプルを無料で設置することも交渉次第では可能となります。できるだけコストをかけずに構築することが重要です。

CBREワークプレイス戦略チームは、パイロットスペースのユーザーを対象にワークプレイス調査を行い、フィードバックを集めるためのワークショップやコミュニケーションプログラムを実施します。そこから得られた知見を反映させて、設計者と共に、移転先の最終的なデザインの枠組みを決定するサポートをします。

## “キネティック ワークプレイス”をつくるためのプロジェクト組織

施設管理部門だけで完結させない  
→ 全社を巻き込む戦略の重要性

ワークプレイスを構築していく過程は、これまでは企業の施設管理部門の主導で行われることが一般的でした。しかし、ワークプレイスの変化が空間だけでなくとどまらない現在では、これまでユーザーであった部署、例えば、商品企画部が主体となってワークスタイル変革を伴うワークプレイスの議論を推進する事例も出てきています。

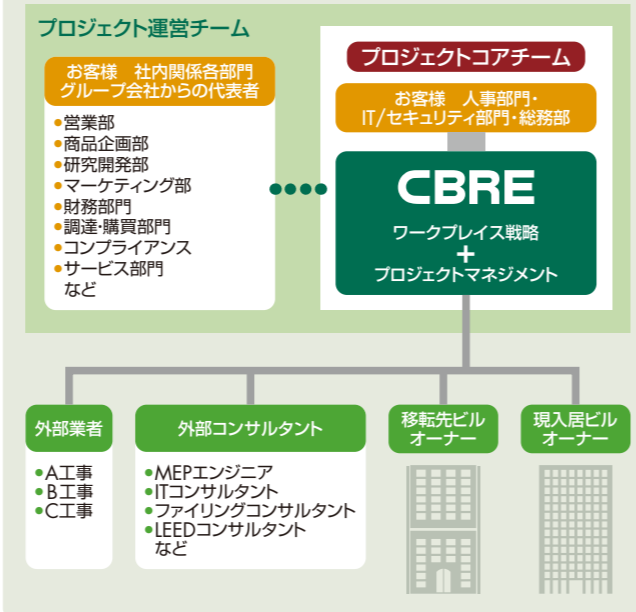
施設管理部がリーダーシップをとる方法は間違いではありませんが、他の部署のコミットメントを戦略的に引き出すことが、今後のワークプレイスの構築プロセスでは大切となります。

働き方に大きな変革を伴う場合、プロジェクトのコアメンバーには、施設管理部門の他に少なくともIT部門と人事部門が入っているべきです。プロジェクトが進むにつれて、広報部門のサポートも必要になってきますので、最初からコアメンバーに加えておくことも

得策でしょう。さらに、ステアリングコミティ(プロジェクト推進委員会)は、経営メンバーによって構成されていることが重要です。これにより、経営ビジョンとワークプレイスの方向性を合致させることがスムーズにできるようになるからです(図表5)。

CBREのワークプレイス戦略コンサルティングチームは、プロジェクトマネジメントチームと強力に連携し、プロジェクトのハブとしてすべてのステークホルダーをリードします。

図表5 キネティック ワークプレイスをつくるためのプロジェクト組織

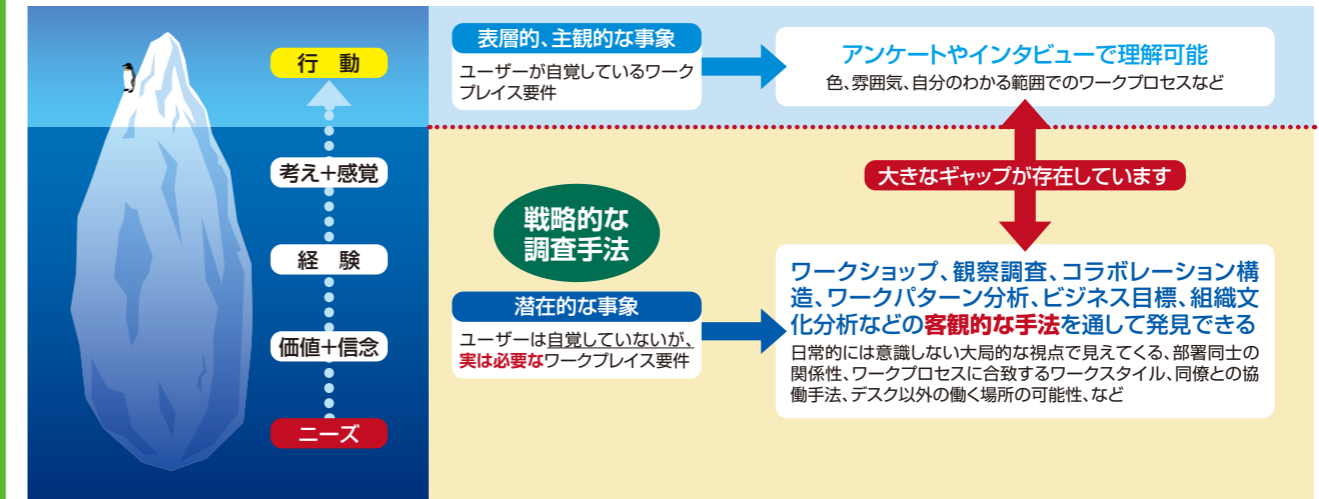


## ワークプレイス戦略がないとどうなるか

ワークプレイス戦略プロセスを適用しないとどうなるでしょう。まず、現状を評価するためのデータがないので、経営的な思考に持ち

図表7 ワークプレイス戦略の価値は?

■ オフィスユーザーの多くは、必要な環境を自覚していません → 潜在的なニーズを掘り起こします



込むことが困難になります。そうすると、経営ビジョンをサポートする志の高いコンセプトが打ち出せず、オフィス構築プロセスになくしてはならない経営陣の強いリーダーシップを引き出すこともできなくなります。

リーダーシップの欠如したプロジェクトは、特に大きな変革を必要とする場合、関係者のモメンタム(勢い)を維持することは不可能に近くなります。困難が立ちはだかると、容易に設定目標が下げられ、プロジェクトが迷走するリスクが高くなります。

見た目の良いワークプレイスを作るだけならば、戦略がなくても可能かもしれません。しかしそれが、経営ビジョンを反映し、人々が効果的かつ幸せに働けるワークプレイスとなる可能性は低くなるでしょう。つまり、ワークプレイスの質とインテリアデザインの質とは1対1の関係ではない、ということです。インテリアデザインが良いこと、必要なテクノロジーがすべて導入されていることは、今ではワークプレイスに求められる最低限の条件です。

現代のワークプレイスにおいてより重要なことは、ユーザー自身が気付いていないワークプレイス要件を明らかにし、ユーザーが「望んでいる」だけでなく「実は必要としている」環境を構築することです(図表6・7)。

CBREワークプレイス戦略コンサルティングサービスは、お客様のワークプレイスの現状をできる限り定量的に評価し、定性的な判断の根拠とします。この手法を用いることで、経営ビジョンに直結したワークプレイスの解決法を提案することが可能となります。さらには、経営の言語によるコミュニケーションを用いることにより、提案を実現させるためのサポートサービスをご提供します。

## ● 事例 ●

### CBRE ロサンゼルスオフィス

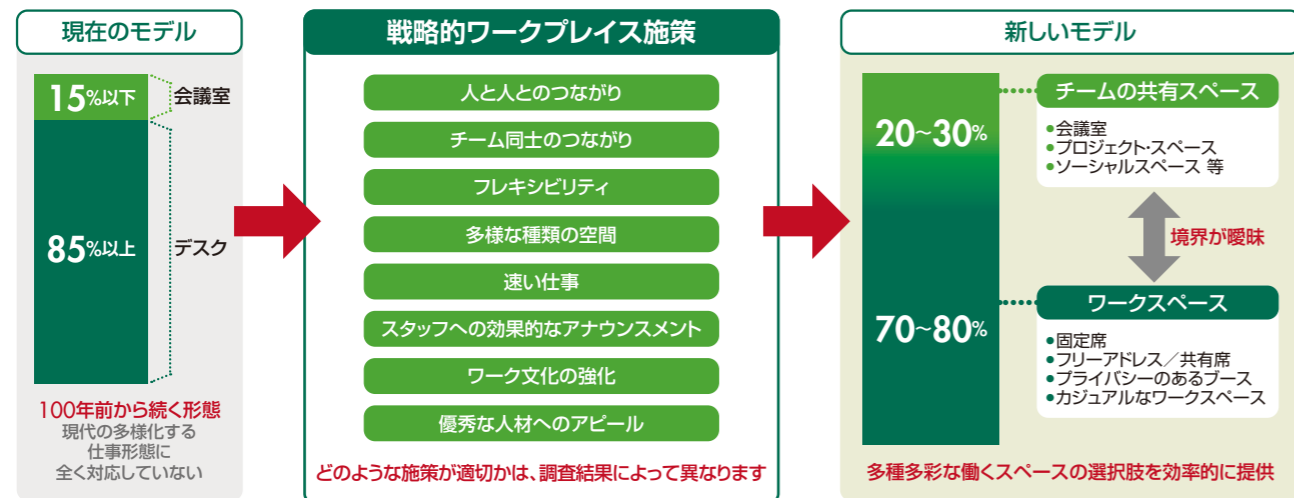
CBREのロサンゼルスオフィスでは、他の大手企業に先駆けてキネティック ワークプレイスを構築し、FOX TVで取り上げられるなど、注目を浴びています。

このオフィスでは、すべての社員が自分のデスクに縛られることなく、これから行う仕事に最適な場所を選ぶ自由があり、個人とチームの生産性を最大化させる試みがなされています。2014年4月には、東京のCBRE本社オフィスも同様のコンセプトを取り入れたワークプレイスへ移転予定となっています。



図表6 戦略プロセスの導入によって高まるワークプレイス変革の可能性

■ ワークプレイスの移転は、戦略的に働く環境を構築する貴重なチャンス



本稿に関するお問い合わせは

シービーアールイー株式会社 本社 TEL:03-5470-8500(代表)

オキュパイアサービス ワークプレイスストラテジー部 ● 奥 錬太郎 Email: Rentaro.Oku@cbre.co.jp