

特集“働き方改革”寄稿

Happy Living Work Styleを
実現してゆく「働き方改革」の新思考

～ワクワク「場」づくりと幸福働～ 後編

スクウェア・エニックス元本社総務部長が、本社移転やオフィスづくりに関与した
経験値をもとに語る、これからの働き方改革のあり方と組織内の実践導入手法とは。

スクウェア・エニックス元本社総務部長

岡田 大士郎氏 Daishiro Okada

Profile

日本興業銀行(現・みずほ銀行)において、ストラクチャードファイナンスなどの投資銀行業務や海外業務(ロンドンに勤務)、ならびに国際税務業務を20年にわたり経験後、ドイツ銀行グループでDirector, Head of Taxesとして国際税務統括の業務に従事。2005年にスクウェア・エニックスに入社し、2007年まで米国Square Enix, Incの社長(COO)として米国事業に携わった後、2007年に本社に帰任。「組織風土ならびに働き方改革」をミッションとして総務部長に就任。その後、ミッションであるクリエイティブワークプレイスの構築を進め、2012年に本社スタジオの全面移転や2015年には大阪事業所の移転プロジェクトに関与。クリエイティブワークプレイスダイナミクスの実践と、コンテンツ制作業務における価値創造支援を行う「場」づくりに取り組んできた。

2018年3月にスクウェア・エニックスを退社後、一般社団法人ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアムならびに一般社団法人日本ライフシフトの理事として、幸福社会創造の活動に取り組んでいる。

2015年のJFMA優秀オフィス賞を受賞。

2014年1月より一般社団法人ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアム(FOSC)の理事・東京支部長として総務人事FMの普及活動に取り組んでおり、2016年1月には副代表理事に就任。

また、ニューオフィスマネジメント研究会の参与として、総務ネットワークの拡大に取り組んでいる。

2017年11月には一般社団法人日本ライフシフト協会理事に就任。

■岡田大士郎のFM日記 http://blogs.yahoo.co.jp/daishiro_okada■一般社団法人ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアム(FOSC) <http://www.fosc.jp/>

第4章

幸福働の実現に向けた「場」づくり

「褒める」でハッピー組織をつくる

本章では、ワクワクオフィスをつくる「人」と「場」へのFM投資の具体例を示しながら、働く人を元気にして個々の能力を存分に発揮できる「場」づくりの実践手法を紹介します。

最初は、「褒める」組織風土を醸成するツールと意識改革手法です。組織社会で良好な人間関係を築いたり、チームビルディングを円滑に進め、部下のモチベーションを向上させる方法に「褒める」方法があります。人間誰しも「よくやった」と認められればテンションも上がりますし、やる気スイッチも入ります。組織の中でチームビルドする場合や、プロジェクトメンバーの活力を上げる場合に、貢献寄与したメンバー皆を「褒める」ことでチームモチベーションを上げることができます。

ただし、気をつけておかなければならないことは、モチベーション向上を企図した「褒める」とは、相手を「称える」ことであり、相手を「おだてる」ことではない、ということです。時々、「褒めて育てる」意味を「おだてて育てる」と誤解している人がいます。「称える」と「おだてる」ことは、本質が異なります。

何らかの価値を創造し、組織貢献を果たした場合には、「称える」褒め方になります。一方、成果を出させようと動機付けさせる段階で、チャホヤして気持ちを有頂天にさせてしまうのは「おだてる」褒め方であり、何ら「価値創造」の成果に対するものではありません。「おだてる」ことは、自惚れにつながり、組織力を低下させる弊害もあります。

組織社会における良好な人間関係を維持したいと思う人達や、部下を持つマネージャーは、正しい「褒め方」を知ること、円滑な対人関係維持やチームのモチベーション向上を果たしていくことができます。

そして、もう一つ大切なこと。称える褒め方も、タイミングと頻度を考えなければ「おだてる」と同じになります。「場」づくりのプロデュースにおいても、相手の心に伝わりモチベーション向上につながる「褒め方」を意識しておくことが重要です。

そこで、「褒める」を可視化させて、組織を活性化させる面白いツールを運用する、株式会社シンクスマイルの「CINQSMILE MOTIVATION SYSTEM」、通称“CIMOS”を

ご紹介します。

Facebookで「いいね」をされると嬉しいものですね。CIMOSの発想は、これと似た感覚ですが、社員相互に職場内の出来事に対し「いいねバッジ」を贈り合い、コミュニケーションを促進しコミュニティを活性化させ、そして社員同士の心の距離感を縮め、価値創造活動を高める、いわば「サンクスカード」のデジタル版の仕組みです。このシステムの特徴は、「バッジ」の数を評価軸の一つに置いて、報酬に反映させていることです。同様のサービスを提供しているサービスの中では、Fringe81株式会社の「ユニポス」もユニークなサンクスポイントシステムです。

人事評価制度の一つに「360度評価手法」もありますが、上司からの視点だけではなく、社員同士の「感謝」を評価要素に組み入れるゲーミフィケーションスタイルは興味深いところだと思います。「褒める」でハッピーワーキング! 「場」づくりの大切な視点です。

「笑顔」でハッピー&健康組織をつくる

「褒める」と人は笑顔になります。“笑う門には福来る”とは、いつもにこやかに笑っている人の家には、自然と幸福がやって来るといふこと。「門」とは本来「家」や「家族」を意味しますが、少し拡大解釈をして「会社」ないし「社員」と読み替えてみましょう。いつもにこやかに笑顔で働いている社員には、自然と幸福がやって来る、といったところでしょうか。

笑顔は、幸せな気持ちをもたらす、気持ちを安定させるだけでなく、病気にもなりにくく、さまざまな効果で健康を促進してくれます。例えば、笑うことで脳内にα波が出ると言われており、ストレスが軽減されます。また、笑顔には、免疫力を高めるナチュラルキラー細胞を活性化させる効果もあります。

“笑いは百薬の長”とも言い、人間の生活には欠くべからざるものです。こうした効用がある「笑い」や「笑顔」が溢れる「場」づくりには何が必要でしょうか。

それは、「笑い」や「笑顔」などは仕事と無関係であり、考えること自体無駄」と思い込んでいる組織意識、つまり風土を変えることです。楽しみながら働ける風土、社会的スティグマのない風土、ワクワクしながら新しいことに挑戦できる風土、そして、

失敗しても再チャレンジができる風土…。こうした「場」をつくるには、組織スラック(ギスギスしないゆとり感)が大切です。ゆとりを持ちながら生き生きと活動している組織の「場」の特徴は、働く人達の「笑顔」があることです。

「健康経営」*が改めて問われています。残業時間を減らしてワークライフバランスを! といった視点も大切ではありますが、「健康経営」の本質は、働く人達が健全で充実感、さらには幸福感を持って働ける「場」をつくることであり、それを実現してゆく演出要素の一つに「笑い」を考えてみることも大切です。「笑い」は、心の緊張を弛緩させてくれます。「笑顔」は周りの人に心の安らぎを与えます。職場で「お笑い番組を見ろ」というのではありません。働く人達一人ひとりが、少しの「心のゆとり」を持つ努力が「笑顔」をつくります。

そして、議論が白熱してきてギクシャクしそうになった時や、アイデア出しに煮詰まってしまった時、誰かが発するウィットのきいたジョークで「笑い」が起これば、一瞬で緊張していた「場」が和みます。皆さんも経験があるのではないのでしょうか。「笑い」や「笑顔」を演出する「場」づくりによって、「固い組織」が健全で活気ある組織風土に変質していくきっかけとなることもあるでしょう。

「感動」と「共感」を演出する「場」づくりと幸福マネジメントの実践

私たち仕事人は、喜びを感じられる仕事、面白い仕事、ワクワクする瞬間を楽しめる仕事ができると、達成感や満足感を感じるものです。そして、働く人々の多くが充実感や満足感、さらには達成感や幸福感を味わえる頻度を高め、働く

人々同士が共感し、自分が属する組織で働ける喜びや誇りを感じられる時間・空間をつくり出すこと、それが「感動・共感マネジメント」とも言える幸福「場」づくりのスタイル、と私は考えています。

「感動」とは、情動を揺り動かす心の現象であるとともに、期待や予測していたことを超えた何か、言い方を変え、予想外価値を与えてもらった時に感じる「サービス価値」でもあります。「えっ、うそー! こんなことしてもらっていいの?」といったものです。

予想外価値は、当事者に対する能動的なサービスから生まれるものであり、この「感動」を与えられるサービスを提供するには、対象者の望みを知るだけでなく、対象者の「気持ち」をつかみ取る必要があります。対話の中から望みを知り、さらに個性を観察しながら「心」を読むことで、感動を与えられるサービスが提供できます。

感動体験をした人は、予想外サービスをしてくれる企業や組織に対しブランド価値を感じ、「ここで働きたい」「もっと貢献したい」「〇〇さんのために頑張りたい」...といった思いを持ってくれる可能性が高くなります。

そして、「共感」とは、他者と喜怒哀楽の感情を共有することです。「共感」という感情は、通常、人間特有の本能であり、誰にでも備わっているものです。「共感」は人同士の絆をつないでくれるものです。共感性は友情を生み出し、社員間の心の距離を近づけてくれます。

私は、組織社会の中で「共感」を演出し、「感動」を呼び起こす活動がインナーブランディングであり、総務・FM部門が推進主体となり実践することが大切だと思っています。このミッションを担う場合、人間社会や組織社会に対する「洞察力」と、集団行動に対するエスノグラフィックリサーチ力とも言える「観察眼」を養っておくことが求められます。

会社組織での社員同士の「人間関係」を洞察・観察してみましょう。言うまでもないことですが、会社は仲良しクラブではありません。仕事、ミッションを遂行するという目的を持った集団で、社員は知的労働資本を提供し、それによる価値創造と貢献に対し報酬をもらっているわけです。社員同士は、たまたま同じ時期に、同じ職場で働くことになった「他人」であり、仕事を通じ、結果的に同僚、仲間(時として友達や親友となることもあります)としての意識が醸成されてきます。

職場では、「仕事の遂行」といった目標をベースとしたコミュニケーションを活性化し、成果を上げなくてはなりません。しかしながら、元々「他人」である社員同士が、いきなり理想通りの仕事コミュニケーションを取れと言われても簡単ではありません。

*「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

人には他者を寄せ付けない「自己領域」がありますが、趣味や話の合う集団、利害理念が一致する職業的な集団、恋人や夫婦あるいは本能的な欲望や快感といった自己領域を共有することができる(と思い込める)他者に対しては、自己領域の境界が薄れ、心を通じ合わせたり、信頼感が生まれてきます。例えば、職場内のスモーカーズコミュニティは、たばこという嗜好品を介して、社員間の他者意識が緩和され、結果、コミュニケーションが誘発されます。たばこがコミュニケーション誘発の触媒となっていると言えます。

このように他者意識を緩和し「触媒」となり得る仕掛けとして、以下のような具体例が挙げられます。

- ①ファミリーデー(家族と会社の絆を深めるイベント)開催
- ②社内施設(カフェテリアや社員食堂)を活用した全社員対象のフリーフード&ドリンクデーの開催
- ③会社内の部門対抗イベント(運動会、球技大会、マラソン参加、ボウリング大会等)開催
- ④社内求心力を高める企業スポーツ支援(都市対抗野球、マ

ラソン、ゴルフ等)

- ⑤社内クラブ活動
- ⑥職場横断的な目的型社員旅行
- ⑦同期・同年入社員会、県人会、誕生会
- ⑧作品、成果物展示発表会....etc.

これらに共通しているのは、組織の中で働いている人達が、「仕事顔」ではない「人間顔」をお互いに「知る」機会であることです。お互いを知れば「情」が生まれます。「情」を感じるようになれば、心の「絆」ができる素地が醸成されてきます。そして、その「絆」を育てる栄養素が「共感」であり「感動」です。「絆」が広がりを持つと、他人である社員同士の中に「連帯感」が生まれ、連帯感「社員力」をつくり出します。そして、「社員力」が結集することで「組織力」が高まっていきます。

私は、この循環こそが「生産性向上・付加価値創造活動」であり、働く人々のエンゲージメント指数を上げる「幸福マネジメント」の本質と考えています。

第5章

居心地と快適を創り出すABWの新思考「フリースタイル・ワーキング」

「居心地」プロデュースに必要なのは?

「居心地」とは、『ある場所・地位などにいるときの感じや気持ち。居心(いごころ)。「居心地のよい部屋」(大辞林)とあります。人間が感じる「気持ち」、つまり「感性」であり、そして「心」の居場所とも言えます。「感性」を豊かにし、「心」に安らぎと癒しを与える「場」づくりの意味を考えてみたいと思います。

ドイツの実業家 カール・アルブレヒトは、無意識の組織や知性の低い組織は、組織エンтроピー*が増加し、「場」の「居心地」を悪くすると共に、組織の持つ価値創造力に多大な影響を与え、と言っています。組織エンтроピー増加を抑制するには、「ホメオスタシス」(生体が外部の環境の変化に対して内部環境を一定の状態に保とうとする性質)機能を活性化させて、組織シントロピー(エンтроピーの速度をリカバリーし、破壊・崩壊という流れを修復・再生・蘇生へ向かわせる過程)を増加させることで「組織の知性」が高まる、と説いています。

組織シントロピーを高めるには、「場」の「居心地」を最大化

する仕掛けが必要です。では、どのようにすれば「場」の居心地を高めることができるのでしょうか。

私が考える「居心地」プロデュースのための要素は、「安らぎ」「安心」「快適」「良好な人間関係」「適度な自信」「自立意識」「喜働意識」「暮らしを楽しむ心」...etc. といった「場」づくりの要素と同じものです。「幸福働」の「場」づくりとは、「居心地」をプロデュースすることでもあります。私達仕事人は、職場で「居心地」を感じて仕事に専心することができれば価値創造力が高まるはず、との仮説に立って、「組織の知的生産性向上」と「場」の力の相関関係を認識することが重要です。

ABW、そしてWAA、FSWへ

では、どのようにして「居心地」を演出していけばよいのでしょうか。ヒントはABW(Activity Based Workstyle)とWAA(Work from Anywhere and Anytime)、ないしFSW(Free Style Working)にあります。

ABWIは、フリーアドレスの進化系スタイルとして一般化されつつありますが、そのコンセプトは、原則「執務オフィス

*エンтроピーとは、元来、熱力学の領域で使われる、「系の乱雑さ・無秩序さ・不規則さの度合を表す量」ないし「情報理論では「情報の不確かさの度合を表す量」とされています。





内]が前提となっています。自分のアクティビティに応じてワークスペースを選択できるスタイルは、ナレッジワーカーにとって「居心地」よく価値創造活動に専念できる「場」となります。しかしながら、十分なオフィススペースを持ってない企業にとって、ABWスタイルを導入するにはコストのハードルがあります。

そこで、代替的に考えられたワークスタイルが「WAAスタイル」です。

Work from Anywhere and Anytime、略してWAAと呼ばれている、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社が導入した新しい働き方の在り方で、同社取締役人事総務本部長(CHRO)の島田由香さんが中心となって推進されている制度です。WAAのスタイルは、組織の活性化やコミュニケーション促進を企図した「フリーアドレス」や「ABW」に、「WeWork」や「ワークスタイリング」、「LIFORK」などに代表される「コワーキングオフィスコンセプト」を融合したワークスタイルであり、「Free Style Working(FSW)」とも言えます。いつでも、どこでも、自分のサーカディアンリズムとライフリズムに合わせた「仕事時間」を自分自身でデザインするのが、「FSW: フリースタイル・ワーキング」です。

FSWは、芸術的創作活動をする画家、彫刻家、作家、作曲家、ファッションデザイナーといったアーティストのワークスタイルのように思われがちですが、これからの時代、組織社会で働くナレッジワーカーにとっても、知識・価値創造に必要なワークスタイルになるものと思います。

そもそも、フリーアドレスやABWの発想は、日頃、顔を合わせない社員等との交わりが、何か新しいアイデアや価値創造

のきっかけになり、組織活性化ひいてはイノベーション誘発につながることも、また、ワークモードに合わせて仕事ができる「クリエイティブ・ワークスタイル」を企図するものです。

フリーアドレスに関しては、導入している組織に話を聞いてみると、「効果がある」と認識している組織は限定的で、「上手く機能せずグループアドレスや固定席に戻した」との話の方が多く聞こえてくる印象があります。仕事との関連も理由の一つかもしれませんが、「オフィス」という物理場の中にあるワーカー個々のパーソナルスペースがない、というネガティブ心理が、少なからず影響を及ぼしているのではないかと感じます。

今までのオフィスという器は不要になる?

「働き方改革」の流れの中で、オフィスでワーカー個々の「居所」意識をなくす試みの一つが、テレワークでありサードプレイスワークであるとすれば、思い切って自社オフィスを最小限にして仕事をする発想、FSWを志向するののも一考ではないでしょうか。近未来には、「オフィス」とは、必ずしも社員の社員たちと一緒に働く場所ではなくなるかもしれません。

コワーキングスタイルの「フリーオフィス」が進化すれば、入社して就業するという仕事の概念は変わってくると思います。2010年に米国でスタートした「WeWork」のコワーキングスペースレンタルビジネスは、凄まじい勢いで世界に広がっています。

イノベーションは、「組織の器」であるオフィスで生まれるだけではありません。組織の枠を越えた「知のコミュニティ」である「コワーキング場」で生まれるオープンイノベーション! オープンイノベーションをプロデュースするFSW、このワークスタイルはどんどん広がってくると思います。

前述したユニリーバ・ジャパン社の島田さんは、人事部門の方です。「働き方改革」を人事部門のエグゼクティブが旗振りをされるのは自然ですが、あるインタビューを拝見したところ、素晴らしいと思ったのは、社員の成長を強制せずに、さりげなく「サポート」されていることです。人事部門は、その職責から「人を育てる」意識が強く出がちですが、自立的に「人が育つ」サポートをされています。

私が提唱している「場」づくりも同じ視点であり、「組織心理学」あるいは「組織行動学」の視座に立っているのも共通しています。そして、総務部が「働き方」に取り組む意味は、ファシリティ、ICT、そして社内広報の視座をも包括した「組織心理

学」と「環境心理学」そして「オフィス学」を融合することにあります。

「幸福働」を支えていくには、人事部門や総務部門の区別な

く、「管理部門協創」の意識と、相互協力体制をつくるのが大切です。

第6章

人と場をデザインする「感性・五感投資メソッド」の期待価値と実践導入手法

CRE & FMの役割

本稿も最終章となりました。ここまで、皆さん一人ひとりが、生活や暮らしに潤いを感じ、働く楽しさや喜びを実感できる「幸福人生」実現のためのデザイン術でもある「Happy Living Work Style」の価値、そして、いかにしてそれを実現していくかについてお話してきました。多くの方々は、これまでの話は、どちらかという「理念・観念的」で理想論の話であり、実際にはどうすればよいのか、との実践手法を知りたいと思われるのではないのでしょうか。

働き方のスタイルは、「フリーアドレス」から「ABW」、そして「WAA」や「FSW」にトランスフォームしてきています。FSWの先にある「Happy Living Work Style」を社会に実装させるための、「人間」に寄り添う「場」の構築に必要な投資と経営者への説得手法、そして場づくり投資の効果測定の考え方について、私流の「感性・五感投資メソッド」の期待効果の価値と基本設計、ならびに実践的な実装手順についてお話ししたいと思います。

まずは、働く人々のポジティブ心理を触発する感性価値と効果について整理しておきます。キーワードは、「場」、文化と風土、価値創造、知識創造活動、エンゲージメント、喜感力、ワクワク空間、喜働、五感、感性、幸福度、ウェル・ビーング、働き方の見える化、センシングテクノロジーです。

不動産やファシリティ(以下CRE & FM)の投資効果の測定は、「コスト削減効果」や「業務効率化」等の財務的な定量指標を軸として評価される傾向にあります。本来、CRE & FMは、組織の経営基盤を支え、働く人々の幸福度を高めることにより社会価値創造の触媒的な役割を担っています。CRE & FM投資が果たす価値創造の主体を人と捉え、「価値創造力」や「エンゲージメント力」さらには「幸福度」といった人的貢献感性指標を新たな評価軸に加え、組織社会における知的生産活動

の時空間たる「場」へのCRE & FM投資価値を、より分かりやすく経営ならびに社会に示してゆくには、アプローチのステップとストーリー構築が重要です。

その手順とは、まずは人間の感性や行動、さらには幸福(ウェル・ビーング)に焦点を当てたCRE & FM投資の在り方を探り、知識創造活動を支える「場」への投資意義とその投資効果を可視化することにより、経営視点のCRE & FM意義を、ハード面とソフト面から考察することが不可欠です。

CRE & FM理念とその本義

組織のミッションは、「安心、安全で豊かで幸福な社会と暮らしの実現」であるはず。組織活動におけるCRE & FMの理念とは、組織の経営や運営の基盤をつくり、そこで働く人々の幸福ワークスタイルを演出する事により、組織の価値創造活動に活力をもたらしていく、まさに経営の根幹の理念です。

組織で働く人々が、仕事を義務感や建て前に縛られて「苦役」と感じてしまうようなワークスタイルは、価値創造につながらないだけでなく、組織価値そのものを毀損しかねません。CRE & FMの本義は、組織社会で働く人々が、ワクワク楽しく仕事ができる組織社会の「場」を構築し、整備・維持してゆくことであり、その投資意義は、環境面や空間演出、そして働く人々の潜在能力を遺憾なく発揮できるワークプレイスを創造し、働く人々が、仕事を「苦役」としてではなく「喜働」と感じられる世界を実現していくことにあります。

CRE & FM投資の意義とその効果・効力を、金銭視点のみに焦点を当てるのではなく、知識活動の原動力たる組織内ナレッジワーカーたちの意欲発出につながる効果を見込める投資価値を、経営層にわかりやすくかつ的確に経営判断ができる情報として提供する事が、CRE & FMプロフェッショナルの責務です。

「人と場」への感性・五感投資の意義とねらい

知識創造活動に従事している人達の「想い」や「幸福感」という要素が、企業価値を高める効果がある事を経営層に伝え、そうした要素を触発させるCRE & FM投資手法を活用した感性・五感投資の意味、ならびに納得感のある評価手法と測定方法。この実践手法を導入するにあたり、CRE & FM投資対象としての「場」の意味と、その概念を整理しておきましょう。

私は、「場」には四つの視点があると考えています。第一の視点は、経営の器たる物理場としての「建物・オフィス空間」であり、働く人達が暮らすリアルなワークプレースの視点です。いわば、職場の衛生環境や機能環境の視点と言えます。この現実空間である物理場をつくり維持する、CAPEX投資及びOPEX(家賃や設備費等コスト)は、組織にとって人件費に次ぐ大きな投資金額となります。

第二の視点は、組織の文化や風土、そして規範、規律、制度といった組織の枠組みの視点です。それぞれの組織には歴史があり、その時空間の中で醸成・蓄積されてきた独特の文化が存在する。そして、文化が醸し出す風土は組織の個性をつくりだし、「場」の本質を理解するうえで重要となります。

第三の視点は、組織内に存在する知識・情報資産をナレッジワーカー達の知識創造活動に有効かつ効果的に活かせる「ICTバーチャル空間」の視点です。組織内のコミュニケーションを活性化させる仕掛けとして不可欠の要素であり、イノベーションを誘発する要素である事を認識しておくことが必要です。

そして、最も重要な四番目の視点は、組織で働く人々の「想い」や「思惑」「感情」「気持ち」といった心理視点です。組織は人間の集団であり、さまざまな個力が結集して価値創造活動を行っています。組織の原単位である人の「想い」、つまり価値創造に励む人々の意欲、熱意、生き甲斐、喜び、感謝、楽しみ、満足感、そして幸福感こそが、価値創造活動を支え、刺激し、イノベーションを湧き起こす原動力となります。人々の「想い」を「場」の概念に織り込んでおく事が重要です。

「人と場」へのCRE & FM投資

さて、次に「人と場」へのCRE & FM投資の意味について考えてみましょう。一般的にCRE & FM投資とは、不動産、ビル・オフィス等の設備機能の維持改善等、いわば建築・設備・内装、

デザインそして管財といったインフラや設備オペレーションに関わる投資・コストと考えられる傾向があり、その投資評価基準は専ら金銭的評価に偏るケースが多いと思います。

一方、「人と場」へのCRE & FM投資とは、上述の通り、働く人々の「想い」やアイデア、そしてコミュニケーションネットワーク基盤を支えるICT環境の高度化・洗練化を推進する基盤づくりへの投資、そして、働いている人がポジティブな「想い」を持って知識創造活動を行う「創造的知識ワークプレース」の構築を意味する投資です。

「創造的知識ワークプレース」とは、さまざまな価値創造に貢献するプロフェッショナル・ナレッジワーカー達が、生き活きと創作・創造活動に勤しみ、一人ひとりの個力たる「個の知性・感性」を、協創のプロセスを経ながら「組織の知性・感性」に転換すべく、活気ある対話や議論が沸き起こる価値創造活動の「場」を意味する概念です。

では、具体的にどのようなCRE & FM投資を行えば、知識創造活動の時空間たる「場」の価値を高めていくことができるのでしょうか。日常のCRE & FM投資事例を考えてみましょう。例えば、オフィス移転、オフィス環境改善、働き方改革を目指したフリーアドレスやABWIに合わせた環境整備、昇降型デスクの導入、最新エルゴノミクスを取り入れた椅子、照明設備・機器類更新、社員食堂の新設やフリーフードサービスといったCRE & FM投資の究極的な目的は、知識活動を担い、価値創造やイノベーションを起こしてゆくナレッジワーカーの知識活動「場」の居心地を高め、やる気と熱意そして能力発揮を促す事を目的としています。

もちろん、価値ある成果物を生み出せるか否かは、それぞれの個の能力や運、そしてセレンディピティへの閃きや気づきの差に依るところが大きいです。閃きの頻度を高め、知的刺激を与え続けていく上述のような「場」の環境や仕掛けの整備(投資)が、ナレッジワーカーの知的生産性を高めていく効果を期待する投資です。決して、見た目や設備の不具合を修理・修繕することだけを目的としているものではない点を、経営層は理解しておく事が必要です。

CRE & FM投資効果の評価主体と評価手法、価値測定の考え方

CRE & FM投資効果の評価主体、換言すれば「CRE & FM投資に関わる費用対効果」を評価測定する対象となる要素には、財務視点での「コスト・リターン」、つまり投資に対しどれだけのコスト削減が見込まれるかといった金銭的要素が中心となります。加えて、ここで論じている付加価値創造効果の要素を評価対象と考える事が必要です。この要素の評価測定主体

は、働く人々の「意欲」や「働き方」が生み出すプロセスの価値と、創出された限界的付加価値の総額です。

つまり、働く人の情熱、熱意、やる気、人間力、実践力、完遂力等の個力の継続的発出を支えるプロセスや環境の価値と、その活動により生み出された成果物の価値に着目する考え方です。

働く人個々の熱意とやる気レベルを上げていく投資とは、人間本来の特性や、感性、感覚(五感)、情動、そして感情に及ぼす影響・効果を認識し、働く人の「想い」や「意欲」を高められる理想的な知識創造活動の時空間を創出していく感性投資とも言えるものです。この感性投資の本質を理解するには、組織で働く「人間」の本源を探究する事も重要な視点となります。

次に、こうした知識活動の結果、創出された価値を評価し、そのレベルを客観的に測定するには、どのような手法が取り得るかについて考えてみます。

■意識調査手法

働く人々への意識調査手法として、従業員満足度調査や幸福度調査と呼ばれる手法があります。すでに多くの企業等で実施されている伝統的な手法ですが、この手法は、働く人々の意識の傾向を知るのには有用ではあるものの、知識創造活動のプロセス評価や創出された価値との相関性を測定する事はできません。

意識調査手法の限界は、設問の仕方次第で結果が変動する事があり、また回答する側が本音で回答をしない可能性がある事(匿名としても本人特定リスクがある)、そして、自由記述により得られる情報には、価値創造プロセスを客観的に測定し得る情報は少なく、要望や組織批判的な意見が出てくる事もあり、組織改革のための情報としては有用ですが、投資効果の測定には慎重に取り扱う必要があります。そして最大の問題点は、意識調査方式は、社員が会社側から管理されている意識を払拭できない事にあります。人間の心理として、管理監督されている監視社会下では、自己に不利益を被る恐れのある「調査」には、本音で答えるのに躊躇する事を認識しておかねばなりません。

■センシング技術を活用した評価測定の手法

意識調査手法の問題点を補い、より客観的に価値創造活動のプロセスや、働く人々の日常の行動、個人個人のコンディションやワークモード、そしてオフィス内環境変化をリアルタイムで感知し可視化する手法が、IoT & AIテクノロジーを活用したセンシング手法です。この手法の利点は、人間の知的活動の状態や創造的プロセスを客観的にセンシングする事により、例えば、働き方改革を推進する目的で行ったCRE & FM投資効果が、働く人々の意識や行動にどのような変化を及ぼした



かを、客観的に測定し得る可能性を秘めた手法と言えます。

ただし、この手法の重要な課題は、プライバシー問題との兼ね合いであり、適切な利用方法を確立することが重要です。あくまで、働く人々個々人が自分自身の仕事を能率的かつクリエイティブモードに入りやすくする目的に利用すべきものです。具体的には、自分の体調やコンディションを知るバイタル・フィードバックや、過去1ヶ月の仕事作業と行動履歴のチェック、そして、暮らしと仕事のライフワークバランスチェックといった、自立的に知的生産性を高める情報を知るためのツールとして活用することが大切です。

一方、組織側は、個人情報とのコンフリクトを回避し、組織の集合情報として知的生産性効果測定に活用していく事が重要です。結果的に、組織全体の価値創造・創出力レベル向上に資するものと考えられ、センシング環境構築と整備は、CRE & FM投資効果測定の有効な手段となります。

最後に、Happy Living Work Styleを実現してゆく「働き方改革」の新思考と題し、本稿でお伝えした事を総括してみたいと思います。

私は、CRE & FMプロフェッショナルの社会的ミッションは、どのような職種であれ「幸福社会場創造」だと思っています。まずは、自分自身、そして家族、属するチームやグループ、組織、さらには社会の「幸福」づくりを、それぞれの立場で担っていく働き方こそが、ワクワク「場」づくりと幸福働、「Happy Living Work Style」と考えます。

そして、その働き方を社会に実装していく担い手は、ウェルネス・コンシェルジュ兼「場」のプロデューサーたる総務CRE & FMプロフェッショナル、ならびにプロを支える洗練されたFMアウトソーサーの役割だと思っています。

※本稿は、CBREのWEBサイト「プロパティサーチ」に、2018年7月～8月に掲載されたものです。