

クリエイティブ・オフィス ～経営とオフィスの融合～

三栖邦博

(一社)ニューオフィス推進協会会長

(一社)日本建築士事務所協会連合会名誉会長

元(株)日建設計会長

1. ニューオフィス推進協会とその事業

- オフィスづくりに関わる企画、設計、施工、製造等の企業が参加する一般社団法人
- 通産省の「ニューオフィス化推進についての提言」を受け1987年に設立
- ニューオフィス推進協会の主な事業
 - ニューオフィスの普及：日経ニューオフィス賞
 - ニューオフィス化を促進する人材の育成と課題の研究
 - オフィス・セキュリティ・マーク事業：専門家育成とマーク認証
 - クリエイティブ・オフィス推進事業

2. 日経ニューオフィス賞について

- 日本経済新聞社とニューオフィス推進協会の共催，今年で第27回
 - 平均して110件前後の応募オフィスから10数件を選定
 - 経営、情報、建築、設備、デザイン、マスコミ、行政など広範な視点
- 賞の目的
 - 特に優れた先進的オフィスの顕彰
 - 具体的模範事例として広く社会に公表
 - オフィスづくりの普及と促進
- 副次的成果
 - 27年間にわたる応募オフィスのデータの蓄積
 - オフィスは社会や企業の変化を見える形で映す貴重なデータ

3. 応募オフィスに見る変化

- オフィスの高品質化、多様化、個性化が進展
- オフィスのグレードは欧米並みに向上
- オフィスの重要性の認識は全国的に拡大
- 企業だけでなく自治体、団体、教育施設、医療施設など他業種に波及

4、「オフィスづくりは経営そのもの」になってきた

- 経営資源としての認識 人・物・金・情報＋オフィス
- 経営目標の実現、経営課題解決
- 社員の意識改革の手段
- 経営理念(価値観、企業文化、企業風土)の可視化と
ステークホルダーへの発信

「オフィスづくりは経営革新のためにある。」

5. 「ニューオフィス：1986」から

「クリエイティブ・オフィス：2007」へ

➤ 社会の成熟化、価値観の多様化、グローバル化

➤ 「快適かつ機能的」から

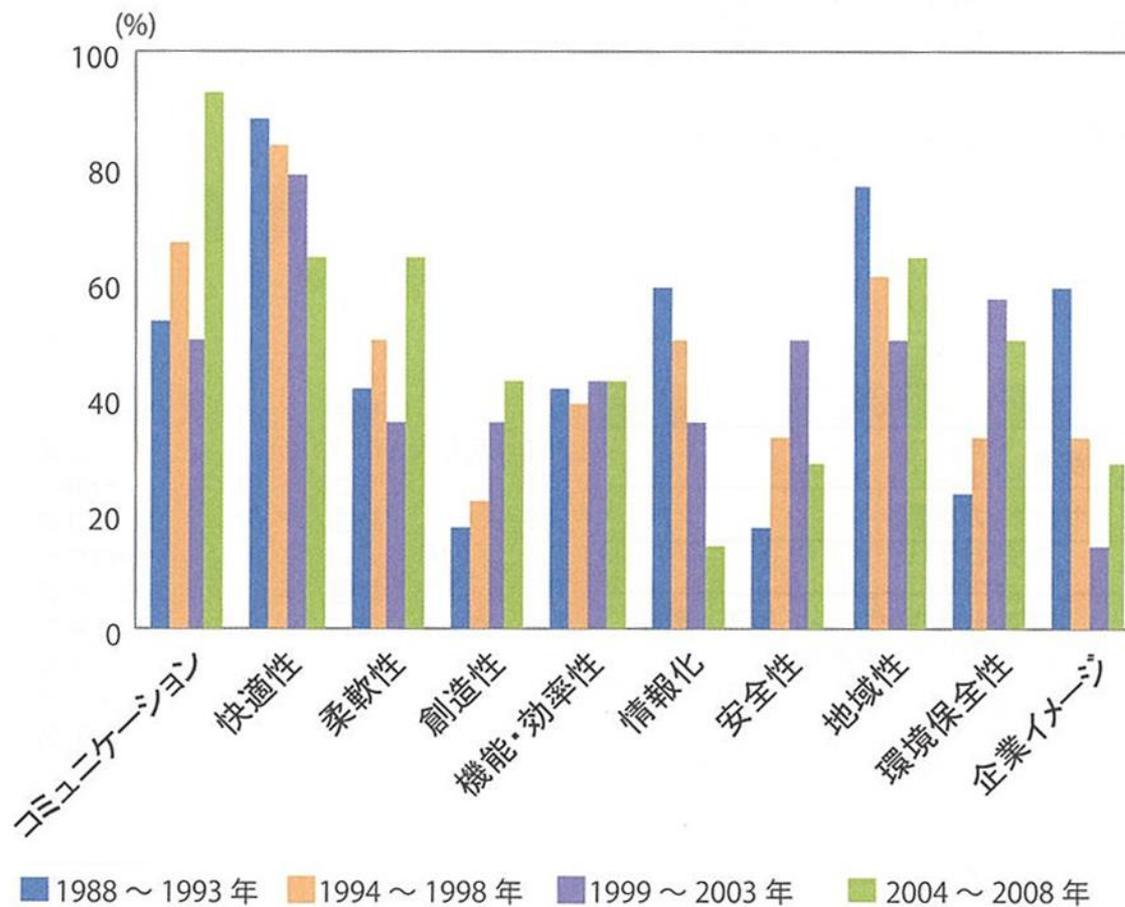
「感性を刺激し創造性を高める」オフィスへ

➤ 価値を生み出すフィールドとしてのオフィス

- 新製品・新サービス・新ビジネスモデルを継続的創出
- 他の追随を許さない競争優位の保持
- 品質・性能・価格＋魅力（感性価値）
- 「競争力＝組織創造力」の最大化＝「クリエイティブ・オフィス」

➤ クリエイティブ・オフィス推進運動の立上げ

- 経済産業省 2007年 感性価値創造イニシアティブの一環
- 日経ニューオフィス賞にクリエイティブ・オフィス賞を設置

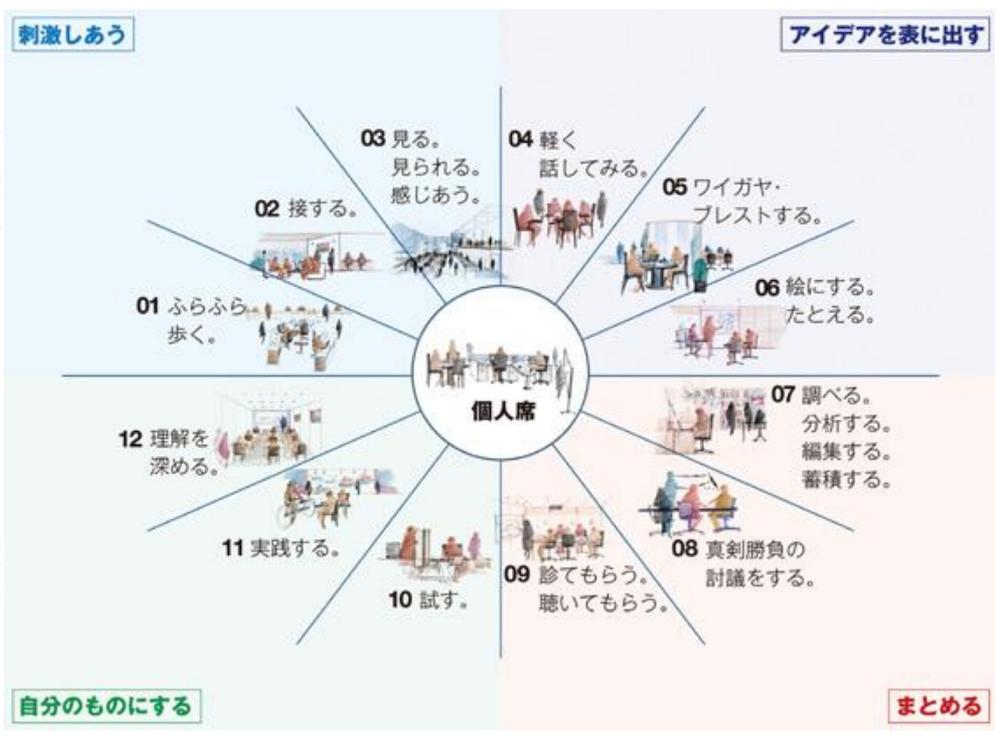
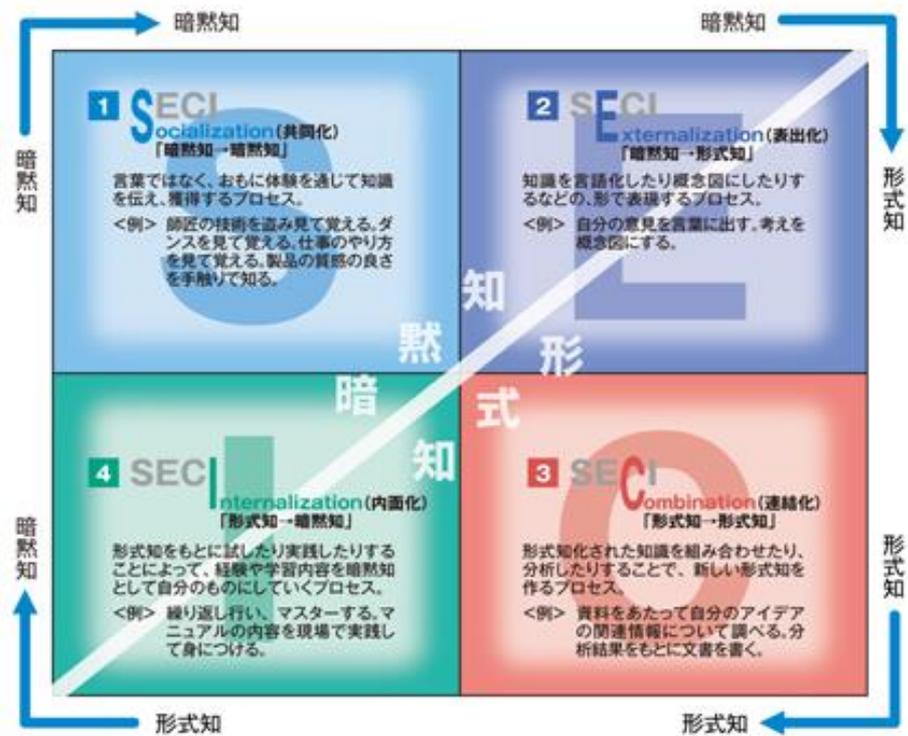


図表 5-11. 各 5 年におけるコンセプトコードの出現率

ニューオフィス推進賞についての調査報告書 図表5-11

6、「クリエイティブ・オフィス」とは

- オフィスを組織的知識創造の「場」と捉え、経営とオフィスを融合させた概念
- 野中郁次郎氏が提唱する「組織的知識創造理論」をベースに暗黙知と形式知の相互作用からなる知識創造の4つのプロセスをオフィスワーカーの12の知識創造行動に置換
- 知識創造行動を始動、加速させる2つの駆動力と3つの加速装置を定義
 - 組織の目標とゴールに向けたマネージメント
 - 空間、ICTツール、ワーカーへの働きかけ
- 組織の創造性が最大限に発揮される働き方に適した「場」



SECIプロセス・12の知識創造行動

7、クリエイティブ・オフィスがもたらす効果 ＝現場力の最大化

- 経営理念・目標の高度な共有化
- 組織の一体感の醸成
- コミュニケーションの活性化
- モチベーション(貢献意欲・参加意欲・達成意欲)の向上

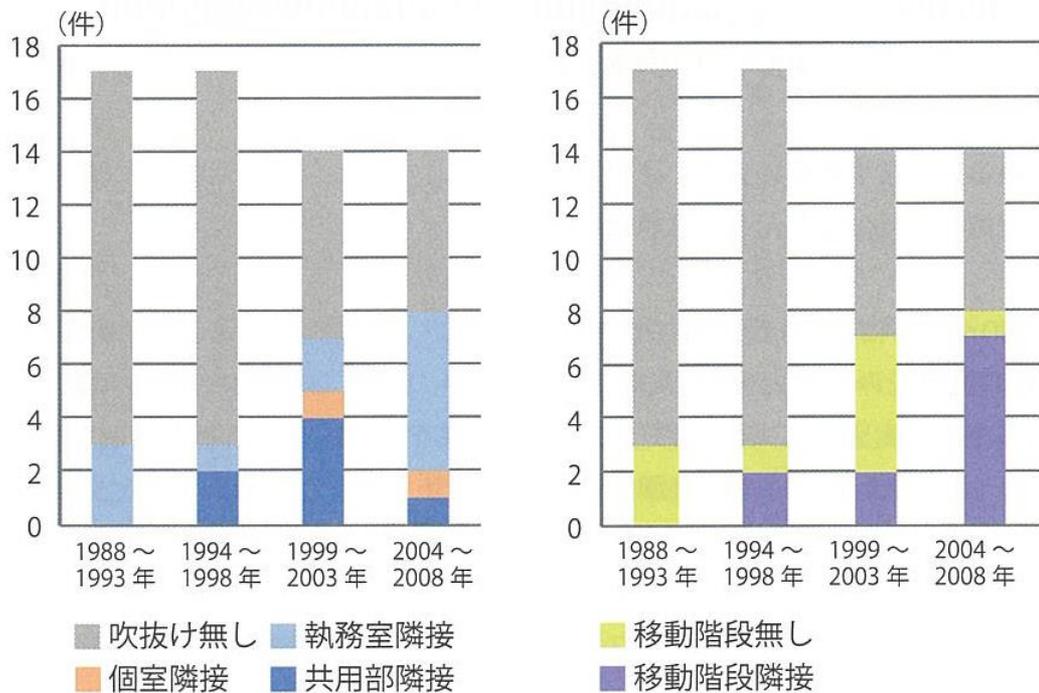
「子曰く、知之者不如好之者、好之者不如樂之者」
働くことを楽しむオフィスに

文中の表現	施策の種類	出現オフィス数（年度比較）
-会議・打合せスペースを充実 -入口近くにリフレッシュのためのコーナーと複合機を併設	コミュニケーション空間の設置	 12
-1階事務室を吹抜けとし2階事務室と一体の空間 -事業部長レベルまでは、社員と同じワークステーションの島の中	空間の一体化	 7
-対向配列を基本 -高さ1.1mのパーティションにより構成	レイアウトの工夫	 5
-情報の電子化、共有化 -デジタルネットワーク、即時アクセスコミュニケーション環境を構築	情報環境の整備	 8
-交流施設として地域住民に開放 -様々なイベント活動	地域交流	 5
-5か所に分散していた本社部門を1か所に統合 -分散していた事業部門や関連会社を統合	会社の統合	 3
フリーアドレステーブルを導入 ノンテリトリアルなフリーアドレス方式を全面的に設定	新しいワークスタイル	 2

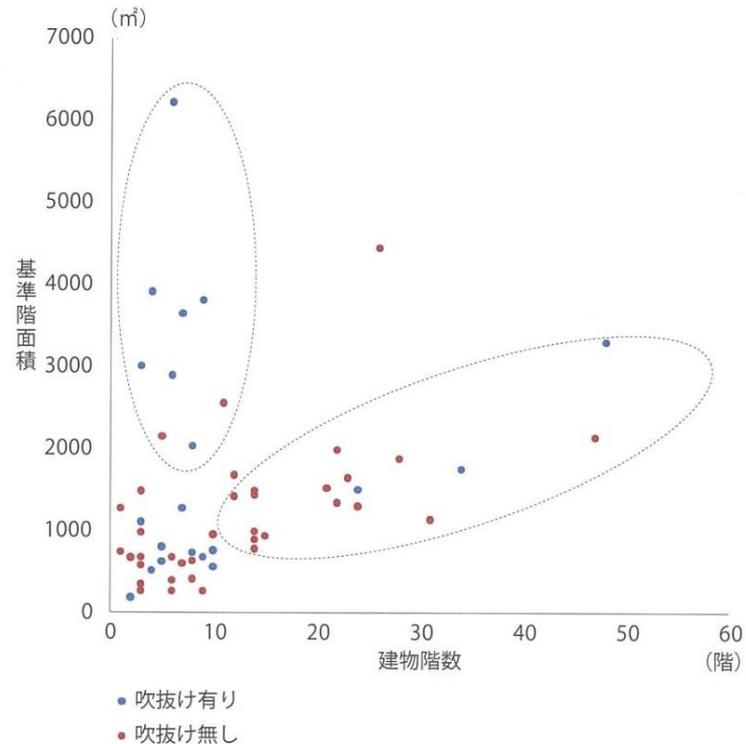


図表 5-19. コミュニケーションの具体的施策の内容と各 5 年における出現数

日経ニューオフィス賞についての調査報告書 図表5-19



図表 4-31. 吹抜けの有無と、配置、移動階段有無による比較



図表 4-32. 吹抜けの有無と建物階数、基準階面積の関係

日経ニューオフィス賞についての調査報告書 図表4-31
 日経ニューオフィス賞についての調査報告書 図表4-32

8、クリエイティブ・オフィスはつくるプロセスと その継続性が重要

- 明確な目標の提示と経営トップの主導が不可欠
- ワーカーが主体のオフィスづくり
 - * オフィスづくりは働きかたづくり
 - * 働きかたを自身で考え、責任を持つ
 - * モチベーションの向上に繋がる
- オフィスづくりは経営理念・目標の共有化のプロセス

「革新の時代、オフィスづくりに終わりはない」

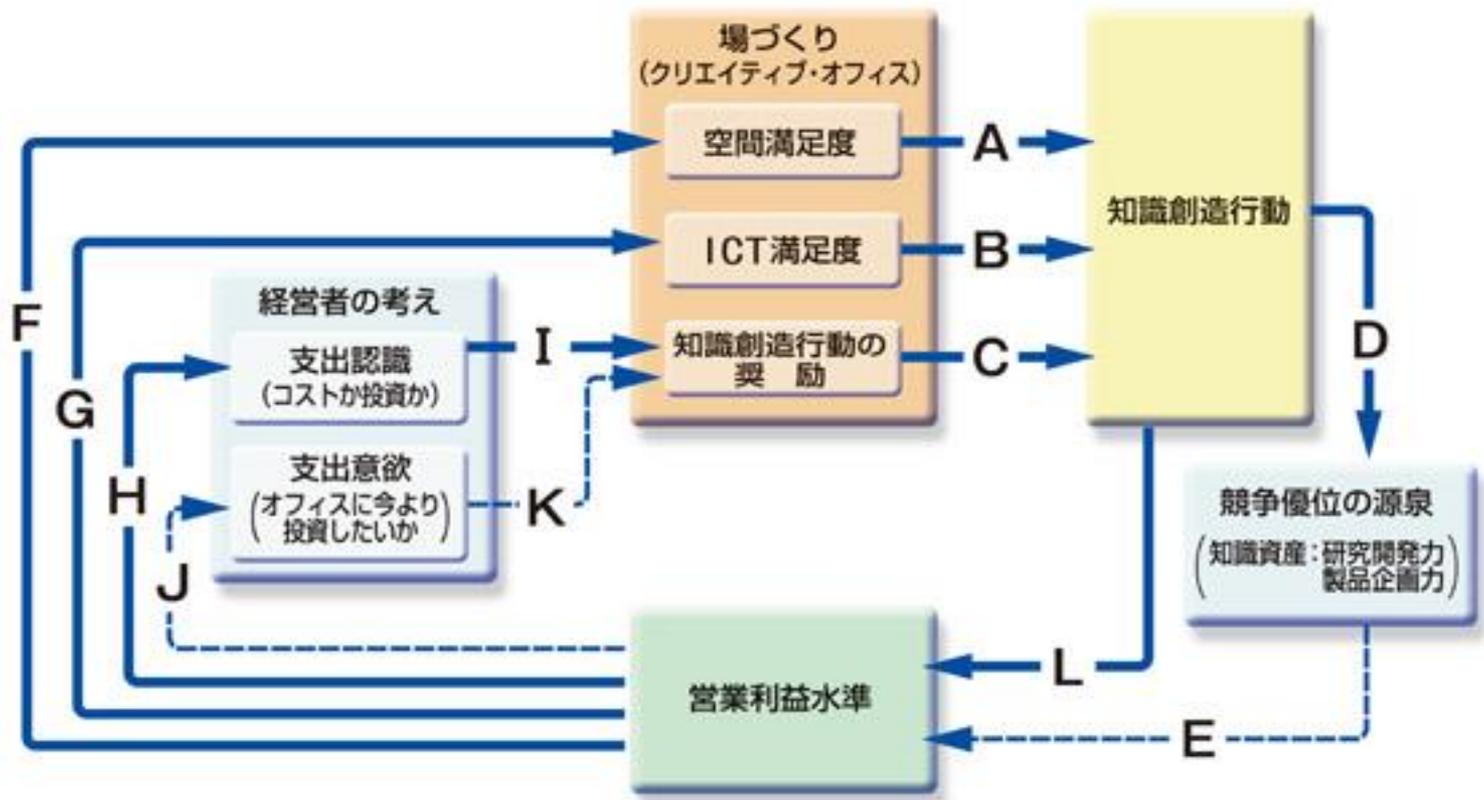
9、オフィスづくりの費用対効果 (一般企業641社を対象とした調査より)

➤ 営業利益水準が高い企業では

- オフィス支出をコストでなく投資として認識
- 知識創造行動が旺盛
- オフィス空間とICT環境への満足度が高い

➤ 知識創造行動が旺盛な企業では

- オフィス空間、ICT環境への満足度が高い
- 経営者により奨励されている
- 研究開発と商品企画力を競争優位の基盤とする傾向がある



場づくりと知識創造行動と営業利益水準の説明モデル