

知識経営の新潮流
革新的な働き方を支えるナレッジ・ワークプレイス
荒井恭一 (Kyoichi ARAI), 野村恭彦 (Takahiko NOMURA)
KDI (ナレッジ・ダイナミクス・イニシアティブ) 富士ゼロックス(株)

1. 知識経営とワークプレイス

日本は製造業を中心に品質や生産性を追求し、グローバルにみて高い競争力を実現した。しかし知識社会の到来の今日、新たな価値を生み出すナレッジ・ワーカーの知的生産性と創造性が問われるようになっている。しかしながら、この領域で日本企業は欧米企業に大きく遅れを取ってきている。その最大の理由は、欧米企業がトップダウンの組織改革により、付加価値業務のプロフェッショナル・サービス化と定型業務のアウトソーシングを徹底的に進めてきたことに対し、日本企業は自社にとってのコア(付加価値業務)とノンコア(定型業務)の区別なしに、均等に人材と資金の配分を行ってきたからにほかならない。日本にとって、ナレッジ・ワーカーの知的生産性と創造性の追求は、21世紀の究極の課題である。

欧米企業の多くが、ナレッジ・ワーカーを強力に支援するためのナレッジ・マネジメントのコンセプトとして、「コミュニティ・オブ・プラクティス(実践コミュニティ)」の組織的な支援を行ってきた。実践コミュニティとは、知識を持つ人と必要とする人が自律的につながり、経験やアイデアを共有するためのグループのことである。欧米企業のナレッジ・マネジメント推進者は口を揃える、「ナレッジ・マネジメントは、情報を集めること (Collecting data) ではない、人と人をつなぐこと (Connecting people) だ」と。

一方で、日本企業では実践コミュニティよりも、「場」の重要性が語られることが多い。実践コミュニティが、論理的な「知識の領域」により定義されるのに対し、「場」は、物理的な「開かれた空間」により形成される。喫煙室、飲み屋、ホワイトボードの前のちょっとしたスペースなど、人と人が出会い対話する機会を生み出す空間は、そこに「場」を創る。スペシャリスト志向の強い欧米企業に実践コミュニティがなじんだように、ジェネラリスト志向の強い日本企業には、「場」で知を高めるアプローチがなじむようである。

「場」を生み出すのが「人と人を出会いさせる、開かれた空間」であるならば、日本企業は、「空間の設計」にもっと知恵と資本を投入すべきである。しかし現状は、投資対効果の見えにくいワークプレイスの構築は、おもに空間コストをどれだけ押さえられるかに焦点があたる。現実に多くの経営者は、短期的な成果として明確に見えるがゆえに、ファシリティ・コスト削減に飛びついてしまう傾向がある。しかしながら、その裏側でもっとも高いコストを払っている人的資本(社員)の生産性にどのような影響を及ぼすかについては、考えが不十分なままであることが多いようである。

2. 「実践（プラクティス）」と「プロセス」

「実践（プラクティス）」は、理解の難しい言葉である。仕事の場で実際に行われている活動そのものを指すときと、活動することにより確立された知識や実践事例を指す場合があるからだ。ゼロックスPARC前所長のジョン・シーリー・ブラウンは、「実践（プラクティス）」を「プロセス」の対語として捉える[Brown2000]。プロセスが、あらかじめ計画可能な仕事のやり方であるのに対し、実践は、一つのプロセスと次のプロセスの間で行われる、検討作業や判断などの属人的な活動を指す。このような状況依存の意思決定が必要な「実践」こそが、重要なナレッジ・ワークだというのが、その主張である。

たとえば富士ゼロックスでも、過度に「プロセス」を重視し、大事な「実践」を見落としてしまいそうになるケースがあった。業務を詳細に分析し、無駄な時間を削減するための調査を行った結果、ある出荷担当者の業務プロセスは、職務時間の40%に過ぎず、あとの60%は削減対象ということになった。しかし、実際よく調べてみると、その出荷担当者は、海外からの（たいていは多めに要求される）出荷請求に対し、その国の政治・経済状況をチェックし、現在の在庫状況や売上げ遷移を調べた上で、自らの判断で「適切な」出荷量を決めていたのだ。その意思決定が間違えば大きな在庫を抱えることになる重要なナレッジ・ワークであった。じつは必要な時間にカウントされていたプロセスこそ、定型的なデータ入力や処理にかけていた時間で、削減すべき時間だったのである。

このような現場での状況に依存した意思決定にかかる実践を、いかに組織的に共有・活用していくか、それが競争力を高める上できわめて重要なのである。つまり、頭で考えた「仕事のやり方」（理論）ではなく、やってみて学んだ「体験知」（実践）を共有する必要があるのである。プロセス・リエンジニアリングの提案者の一人で、現在はナレッジ・マネジメントのオピニオン・リーダーの一人であるトマス・ダベンポート氏は、近著「ビッグ・アイデアを探せ！」で次のように語る。「リエンジニアリングに関して、わたしたちが最後までよく理解していなかった点があることだ。つまり、わたしたちは『プロセス』を重視するあまり、『実践（プラクティス）』を軽視していたのだ。（中略）プロセスは、アナリストやコンサルタントのチームが手がけるエンジニアリングの仕事だが、彼らは私たちが設計している業務がどのように遂行されるかをぼんやりとしか理解していない場合が多い。プラクティスは、どちらかといえば人類学に近い。業務のプラクティスを真に理解するには、こまかい観察が要求される。」[Davenport2003]

たとえば、業務プロセスをすべてWeb化し効率追求をしているように見えるシステムズ社も、その“It's on the Web”コンセプトのねらいは、ナレッジ・ワーカーに対し、意思決定に必要なあらゆる情報を提供し、真のエンパワメントを実現することにある。そのためにシスコは、「すべての情報をWeb上に載せる」という発想ではなく、継続的なプロセスの標準化を行うことで、組織全体をナレッジ・ワーカーにとって理解しやすい形に保つとともに、自律的な働き方を促進するIT環境とワークプレイスを提供している。

組織には、プロセスを可視化することによって、ナレッジ・ワーカーの実践(プラクティス)を助ける仕組みと、実践から生まれてくる新たなベストプラクティスを組織的なプロセスに組み込んでいく仕組みがある。革新的な働き方(I innovative Work Way)とは、この双方が相互に高めあうことであり、これによって、組織は持続的な優位性を保ち続けることができるのである。(図 1)



図 1: プロセスと実践(プラクティス)の改善スパイラル

プロセスが、仕事や情報の流れで表されるのに対し、実践(プラクティス)は人の活動そのものである。そのため、プロセス革新に IT が有効活用されるのと同様に、プラクティス革新にはワークプレイスが有効活用できるはずである。しかし、ナレッジ・ワーカーの仕事の質を高めるために、これまで活用されてきた手法は、評価・報奨にまつわるものばかりであった。その最大の理由は、経営者から「プラクティスが見えにくい」ことにある。プラクティスは、現場の暗黙知と言ふこともできる。このことは、我々に新たな経営手法が必要であることを示唆する。それは、次の三つの能力として表すことができる。

- (1)組織固有のプラクティスを、「観察(Observation)」することで見つけ出す能力
- (2)強みであるプラクティスを、より活性化するための「行動環境を設計」する能力
- (3)新たに発見されたプラクティスに応じて、戦略的に「プロセスを再設計」する能力

3. KDI スタジオでの実践

筆者らが属する KDI(ナレッジ ダイナミクス イニシアティブ)は、知識経営に関する最先端研究と、それに基づく実践的コンサルタント活動をしている集団である。クライアントや海外のアライアンス・パートナーと共に、「未知への航海」の旅を続けるというメタファーから、構成員は K クルー(ナレッジ・クルー)と呼ばれている。そして、K クルーが「知的にぎわい」を生みだす場として、帆船内の風景をごく普通のオフィスフロア空間にデザインした。「スタジオ」と名付けられたわずか 120 m²のこの空間は、昨年第 16 回日経ニューオフィス賞にて、ニューオフィス推進賞を受賞することができた。

ここでは、前節までに示されたプラクティスをベースとする業務デザインが、KDI スタジオでどのように実践されたかについて、一つの事例として述べ考察を行なうこととする。

3.1 観察 (Observation) と設計 (Designing)

K クルーが以前居住していたワークプレイス(本社ビル内の旧アスレチックジムをオフィスとして利用していた)での活動を観察した結果を、図 2 のようなフレームワークで分類した。いずれのタイプの活動も、コンサルタントにとってはきわめて重要な活動である。本節では、一つひとつの象限での特徴的なプラクティスとその背景、また、それをどのように新 KDI スタジオの設計に活用したかについて解説する。

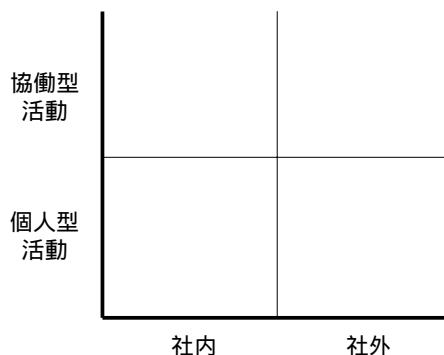


図2: 旧ワークプレイスでの活動分類

カフェテリアで行われていたディスカッションをベースとした空間のデザイン

観察されたこと: あるプロジェクトの内部議論をするために、数名の K クルーは、ワークプレイスに隣接するカフェテリア(社員用に公開されている)に移り、「わいがや」を行なっていました。彼らは、カフェテリアの一角に、持ち運びが可能な軽量のホワイトボードと、付箋紙を用い、数時間にわたって議論を行っていた。この種の実践は、一度だけでなく、複数のプロジェクトで何度も観察されている。

行動の背景: プロジェクトの議論を集中してやりたいときには、執務席や周辺のスペースは使いにくい。執務席では、他からの割り込み(電話など)がどうしても発生してしまう。一方のカフェテリアは、きわめて執務席の近くに存在しながら、ドア一枚、空間として区別されているため、集中しやすかった。

設計への活用:創造的なコラボレーション空間の構築

新しい KDI スタジオには、隣接するカフェテリアは存在しない。しかし、カフェテリアでの議論を重要なナレッジ・プラクティスととらえ、これを失うリスクの大きさを懸念した筆者らは、プロジェクト・メンバー(クライアントも含む)が集中して討議を行なう、閉じた空間をスタジオ内部に構築した。両側の壁は一面、ホワイトボードの壁とし、壁の色は黄色の付箋紙が映える配色(オレンジ)を行なった。天井までのパーティションとドアにより、通常の音は完全に遮断される一方で、入り口の壁はクリア・ガラスを用い、中で誰が何に関する議論を行なっている

のかを可視化した。

プレスト・キャビン（「プレスト」はブレイン・ストーミングを縮めた造語）と名づけられたこの小部屋は、コラボレーション空間として、クライアントから大変高い評価を得ており、吸引力のある場の一つとなっている。

K クルーの暗黙知共有と活動の効率化をねらった場づくり

観察されたこと：K クルーの重要な活動の一つが、クライアントとの対話（交渉や説得、報告などを含む）である。実際の対話活動は、クライアント側のサイトで行われる場合と、KDI のオフィスで行われる場合の二通りがあるが、その意思決定はきわめて状況依存的に行われていたようである。一方、小集団である KDI の状況を考慮すれば、K クルーが各クライアント・サイトへ分散してしまうことは、非効率的である。さらに、チームとして対応することによって、ワークショップに対するクライアントの満足度向上が臨めること、K クルー同士の暗黙知が共有しやすいことなど、KDI オフィスで、クライアントとコラボレーションできることの価値は大きい。

設計への活用：創造的なコラボレーション空間の提供による、「場」の吸引力の向上

クライアントが、「また来なくなる」環境を如何に提供するかが重要であると考えた筆者らは、二つの施策を行った。

(1) 魅力あるハードとソフトの場づくり

KDI スタジオ内に、吸引力のある複数の場の構築を考案した。 で解説した、「プレスト・キャビン」は、少人数のコラボレーション用途であった。この他に、9 人程度でのコラボレーションを可能にする空間を構築、スポットライトを照射し、知識創造を競うアリーナのイメージを実現した。また、K-ライブラリには、知識に関するものはもちろん、哲学やリベラル・アーツに関する専門書籍を集め、外部からの訪問機会を増やす仕掛けをデザインした。

(2) 来訪者を増やす機会づくり

KDI が定期的に実施していた交流会会場を、外部会議室から KDI スタジオへと移動し、クライアントをはじめとするゲストが来訪しやすいきっかけをつくった。40 人規模の交流会を可能にするため、すべてのオフィス家具を可動式とし、いつでも場面転換ができるような仕掛けを行った。

信頼にもとづく、集中思考業務用スペースの再構築

観察されたこと：ドキュメント作成など、独りで集中した作業を長時間行なう場所として、ワークプレイスの一角に思考業務専用のスペースが設けられていたが、その利用率は二週間に一度程度であった。一方、当スペースが空いている状態にもかかわらず、本社ビル内の他フロアにあるスポット・オフィス（タッチダウン・スペース）を予約利用するという行為も、時折観察された。

行動の背景：集中作業をしている個人は、他からの割り込みを嫌う。この範囲もリースペースでも、明示的な割り込みが起こりにくくなるよう、「DO NOT DISTURB!」などの掛け札を活用し

ていたが、時々耳に入ってくる同僚同士の会話や電話の音など、自身が静かにしているが故に聞こえてくるノイズのため、集中しづらい環境であったためと思われる。(K クルー・ヒアリング結果より)

設計への活用：単独集中作業環境の再構築

前記、篭もりスペースでの問題点を踏まえ、新 KDI スタジオの篭もりスペース(DEN: 書斎)は、完全な個室として倉庫スペースと共有した。倉庫というマイナスの閉鎖空間を、プラスの自由空間としたととらえることもできる。個室は、遮音設計である。これにより、内側と外側は完全に遮断されることになり、内部は治外法権的な意味合いを持つこととなった。これは、K クルーが互いを信頼し、その自律性、創造性に期待して任せているという、基盤となる人間関係があつてこそ活きる設計である。

現在、きわめて多くの組織が、オフィス・プロバイダーの言葉にしたがって、集中作業用ブースなどを採用する傾向があるが、ほとんど活用されないまま、いつの間にか荷物置き場になってしまうケースも散見される。家具や設備などのハードウェアだけでなく、ルールや文化などのソフトウェア整備を同時進行させる動きが求められる。

K クルーのワーク / ライフ・スタイルを考慮したモバイル環境の構築

観察されたこと： つねに成果で勝負する K クルーの活動は、オフィスにいる時間の長さでは決して評価できない。むしろ、クライアントのサイトで活動中の K クルーとオフィスにいる他者がどれだけ障害なくコミュニケーションできるかは重要であるし、自宅やカフェ、図書館などを利用しての個人業務も頻繁に発生している。チームとしての成果を高めるためには、互いの状況をつねに可視化しておくことも求められる。必要に応じてコンタクトできる環境がのぞましい。

設計への活用：

どこにいても付加価値の高い業務が行えるよう、移動体情報通信技術(モバイル・テクノロジー)を活用した。数名の K クルーには動画通信が可能な携帯電話を提供し、外部との TV 電話を実現した。また、KDI スタジオにいる複数のクルーとディスカッションができるようするため、その動画をプラズマ・ディスプレイに表示させるようにした。

以下、KDI スタジオに構築された空間と、そこでの K クルーの働き方に関するシナリオを紹介する。

KDI スタジオのメタファである帆船の景観は、暗黙知の共有がしやすいオープンスペース。航海の停泊する島々をイメージした植物をあちこちに配置。海鳥が数羽、知が飛び交う象徴として飛んでいる。春には桜、冬にはクリスマス・ツリーが飾られ、四季ごとの変化が感じられる。海外の仲間からの贈物や戦利品があちこちにあり、国際色豊かで、場に華やぎがある。海外からのゲスト(ナレッジ・エキスパート)を迎えると、最大 40



人のコミュニティ・メンバーを招待する。スタジオ全体は、国際交流の知的にぎわいのイベント・スペースに一変する。

アットホーム・スペースは、外の景色が望める、もっともぜいたくな窓際に個空間を配置した。ここには、ヒエラルキーはない。机の形や配置、椅子などは個性を尊重して、各人が予算に応じて自由に選べるように配慮した。



K-ライブラリには、知識経営関連の主要な洋書やビジネス書を数多く揃えた。K クルーの自己を磨く知的武器庫であり、哲学、リベラル・アーツ関連の本棚は、知の灯台役である。K クルーに「本質的な問い合わせの心を忘れるな」と警戒信号を送り、自己の無知を気づかせてくれる。



DEN(書斎)は、K クルーが、独りで思考業務に専念したい時、何だか修道院に逃げ込みたい気分の時、邪魔の入らない隠れ家となる。ここは、治外法権自由解放区。静けさがK クルーの知的生産性の向上に一役買う。



プレスト・キャビンは、K クルーのホットな知的格闘技の場である。入室したら無言は許されない。ここでは無言は反則となる。どんなアイデアも殺されることなく、アイデアの波が押し寄せてくる。



コラボレーション・スペースは、未知への航海の旅を、クライアントと共に続ける共創の場である。最先端の情報コミュニケーション・ツールを活用しながら、知的対話をすすめる。K クルーの毎週の「フェイス・タイム(全員顔合わせ会)」の場である。

人のネットワークを物語るさまざまなイベント写真が、歴史的にコラージュ風に壁一面に飾られている。毎日、グローバルな素晴らしい仲間たちの生き生きとした顔を見ることができる。人脈の豊かさを大切にする K クルーの冒険の航跡や出来事が、海図(Social Capital Picture-Map)のようにビジュアルによくわかる。



3.2 ワークプレイスの評価について

KDI では、ワークプレイスでの「知的にぎわい」度を評価するために、来訪者の記録をとっている。来訪者の多さは、K クルーにとってのブランド価値であり、かつ、順調な知識交流の証ととらえられるからである。2003 年 4 月のオープン当初からの来訪者数の推移は、図 3 のとおりであり、9 ヶ月で 761 名のゲストがすでに KDI スタジオを訪れていることになる。また、日経ニューオフィス賞受賞

後の9月以降、その伸び率も上昇傾向にあることは期待以上の成果である。

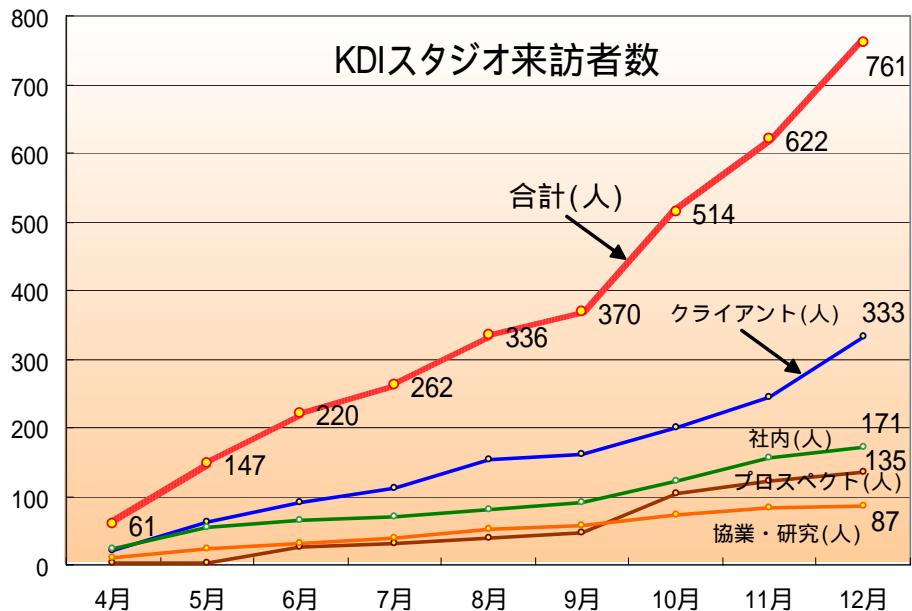


図3: KDIスタジオへの訪問者数(累積)推移

DEGW の Harrison らは、"The Distributed Workplace" [Harrison2004] にて、ワークプレイスの評価には、三つの指標を用いて総合的に行う必要があると主張している。その三つの指標とは、効率性 (Efficiency)、有効性(Effectiveness)と表象性(Expression)である。効率性偏重の考え方へのアンチテーゼともいえる。各々のワークセッティングや設備・空間が、そこで行われる活動をどれだけ効果的に支援しているのか。さらには、ビジョン、戦略、コンセプトなど組織の中・長期的なメッセージがどれだけ適切に埋め込まれているか。これらがきわめて重要であるというメッセージがこめられている。また、効率性を見る際にも、具体的に何を測定するかについては、議論の余地がある。一人が何 m^3 を占めるかというような、静的な数値だけにとどまらず、時間軸でワークプレイスの活用率をとるなどの動的な見方が必要である。

日本企業の多くは、効率性だけを、しかも静的な指標に依存したファシリティ・ガイドをこれまで作ってきた。しかし、組織活動に占めるファシリティ・コストの割合は平均 10% と小さい [Harrison2004]。従業員をナレッジ・ワーカーととらえ、ワークプレイスを活用して、彼らの知的生産性向上をどれだけ支援できるかが、ワークプレイスの本質的な課題であるといえよう。

4. まとめ

英国の人類学者ロビン・ダンバーは、ワークプレイスの変更に伴い、ナレッジ・エコ・システムが崩壊した例を紹介し、プロセスの分解では無視されがちなプラクティスの重要性を、次のように説いている [Dunbar1998]。

あるテレビ局の製作部隊150人は長い間、非常に上手く機能してきた。彼らはそのテレビ局の教育作品をすべて制作してきた。ところが、制作のために建てられた新しい施設に移ると、はっきりした理由のないまま、すべてが崩壊し始めた。仕事を行なうことが以前よりも難しくなったように思えたという。

しばらくたってようやく、何が問題であるかがわかった。建築家が新しい建物を設計した際、昼食時にみんながサンドウィッチを食べている休憩室を、不必要なぜいたく品ととらえ、なくしてしまうと決断したことが判明したのだ。ところが、彼らはこれによって、はからずも、組織全体に活力を与えていた親密な社会的ネットワークを壊してしまった。以前、彼らが仕事に役立つ情報の断片を交換していたのが、まさにこの休憩室だったというのである。

これに似た現象が、最近の日本でも立て続けに起こっているのではないだろうか。東京では、新ビルディングの竣工ラッシュにともない、賃料が低下、結果として数多くの企業がオフィス移転を行った。新オフィスでは、美しい建築美、環境への配慮、新情報技術の導入など、環境系・情報系の創意工夫が実現されている。しかしながら、人間・組織系への配慮は十分行き届いているのであろうか。プラクティスという視点で見直したときに、大切な人ととのコミュニケーションやワークスタイルに支障をきたしてはいないであろうか。

プラクティスの豊かなワークプレイスでは、そこに働き・集う人々によって、持続的な「カイゼン」が行われる。このような吸引力のある場には、さらに人が集い、豊かなプラクティスが生まれる。年を経るごとにその価値を高めるようなワークプレイスを演出し、デザインすることが、競争力を高めるための、じつはもっとも効率的な手段なのではないだろうか。

参考文献

- [Brown2000] John Seely Brown and Paul Duguid, "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It", Harvard Business Review, MAY-JUNE 2000.
- [Davenport2003] トーマス・ダベンポート, ローレンス・プルサック著: 「ビッグ・アイデアを探せ!」, 嶋田水子訳, 阪急コミュニケーションズ, 2003.
- [Dunber1998] ロビン・ダンバー著: 「ことばの起源」青土社, 1998.
- [Harrison2004] Edited by Andrew Harrison, Paul Wheeler and Carolyn Whitehead, "The Distributed Workplace", Spon Press, 2004.