

オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会

イノベーションを支える 心理的安全性と ワークプレイス



齋藤 敦子 (部会長)
JFMA フェロー、広報委員長
ココヨ株式会社
ワークスタイルイノベーション部主幹研究員

1. はじめに

仕事をする＝オフィスに行くという時代ではなくなり、場所や時間に制約されない働き方が浸透しつつある。特に、労働人口が減少する日本において、優秀な人材を獲得し、長く働き続けてもらうための制度やワークプレイスの整備を進める企業が増えている。富士通やヤフージャパンなど、住む場所を問わず、オフィスへの出社を必須としない働き方へとシフトする企業がある一方、オフィスへの出社を義務付ける企業もある。どちらも組織の知的生産性の向上は重要な経営テーマだが、それぞれのワークプレイスの戦略は異なる。今後さらに、経営者の考え、企業文化や事業特性などが、働き方とワークプレイスにダイレクトに影響することから、ファシリティマネジャーは今まで以上に、これらの橋渡しする役割を担うことが期待される。

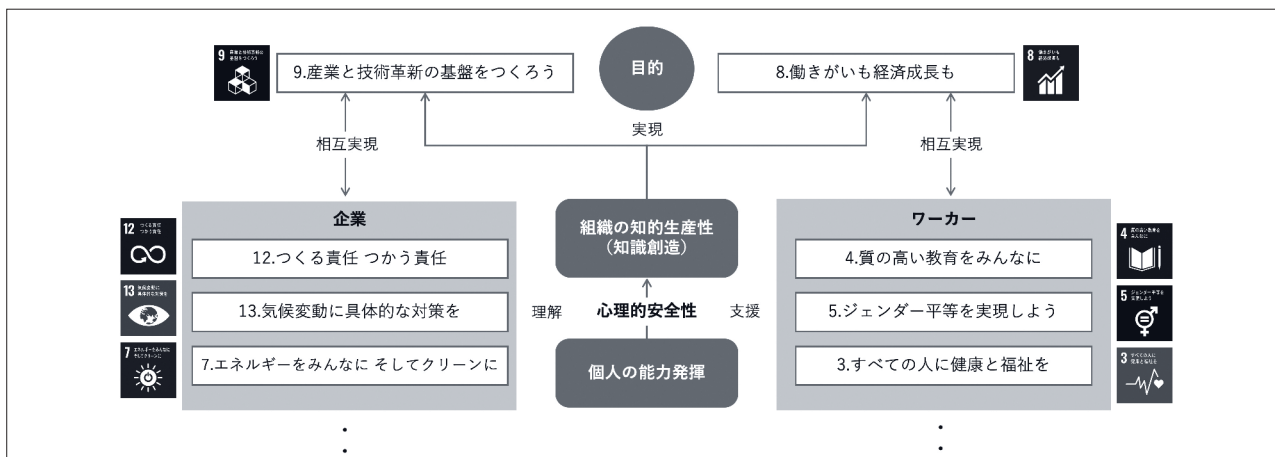
出社に対する自由度は企業の戦略・背景により異なるが、個々のワーカーの能力を発揮させ、組織の知的生産性を高めるために「行きたくなるオフィス」に注力する企業は増えている。だが、さまざまな価値観をもつワーカーの交流を促すには、偶発的な出会いの機会や、ワーカーの意識に働きかけて働き方を刷新していくことも必要である。ここでいう働き方とは、どこで働くか、ということのみならず、誰とどのように働くか、どんなメンタルモデルで働くかという、意識と行動に関わるものである。メンタルモデルに関する研究

は1940年代頃から進められているが、ナレッジマネジメントが脚光を浴びる1980年代以降、人間の心理と行動に関する研究が多数行われた。フィリップ・ジョンソン・レアードの著書『メンタルモデル』（ハーバード・ユニバーシティ・プレス、1986年）によれば、「私たちは自分に関係する対象や出来事との関係を内面的に再現することによって世界を理解している」という（インプリメンテーション・サイエンス、2011年）。また、スーザン・ミチエはさまざまな行動への介入手法を調査分析し、能力・機会・動機が相互に作用して行動を生み出すCOM-Bモデルを提唱した。機会には物理的機会と社会的機会という2つがあるという。（インプリメンテーション・サイエンス、2011年）

ワークプレイスとはまさに、意識と行動に働きかける装置とも言える。ハードだけではなく、制度や教育などのソフトも交えながら、ワーカーの知識を高め、自発的な行動を促す場としても進化しつつある。オフィス・ワークプレイスの知的生産性研究部会は、組織の知的生産性をテーマに研究活動を行っているが、本稿はSDGsという俯瞰的な視点から、ワーカーの意識と行動を含む「働き方」とワークプレイスについて展望する。

2. SDGsからみた企業の事業活動

SDGsは17のゴールで構成されているが、それぞれのゴー



図表1 事業活動におけるSDGsの解釈の一例

ルが包括的に関係し、かつ各ゴールも複合的に定義されている。なぜなら、一つの課題を解決しようとしたとき、それが他の課題に対してプラスに働くこともあれば、マイナスに働くこともあり得るからである。例えば、「7. エネルギーをみんなに そしてクリーンに」は、エネルギーを広く安定的に供給することと、地球環境にマイナスの効果をもたらさないことの両立を意図している。実際、エネルギー問題の解決は容易ではなく、さまざまな要素が複雑に関係している。このように、経済、社会、地球を横断する大きなテーマは、「システム・ダイナミクス*1」として捉え、適切な介入策を広く検討していく必要がある。システム・ダイナミクスを世界に提唱したドネラ・H・メドゥズによれば、その著書『世界はシステムで動く』（英治出版、2015年）の中で、以下の定義をしている。「システムとは、要素、それら相互のつながり、機能または目的という3種類で構成されている」。これらを参照しながら「働き方」とSDGsの関係を見るとき、多くのゴールと関係していることがわかる。本稿がテーマとしている組織の知的生産性という文脈で事業活動におけるSDGsとの関係を試作したものが図表1である。企業の目的としては「9. 産業と技術革新の基盤をつくろう」と「8. 働きがいも経済成長も」の2つが挙げられる（企業の事業内容によって他の項目が目的となることもある）。これらを実現するために組織の知的生産性（知識創造）があり、それはワーカー個人の能力発揮（健康やモチベーションも含めて）が前提となる。従って、個人の能力発揮は、図表1の右側にある「3. すべての人に健康と福祉を」「5. ジェンダー平等を実現しよう」が影響する。そして、企業活動として「12. つくる責任 つかう責任」「13. 気候変動に具体的な対策を」は避けて通れない重要事項であり、ワーカーの理解が必須である。さらに、企業活動は「7. エネルギーをみんなに そしてクリーンに」という社会インフラと深く関係している。業種業態によっては「14. 海の豊かさを守ろう」「15. 陸の豊かさを守ろう」も関わらさう。このように事業活動と働き方はSDGsの17のゴールと大きな構造の中で関わっており、目的を達成することで他の項目も達成できるか、またはマイナスのインパクトを与えるものであってはならない。

●システムが現在どのように機能しているかについて、気づきを高める。
●重要な因果関係を配線し直す。
●メンタルモデルを変容する。
●目的を支える目標、測定基準、インセンティブ、権限構造、資金調達の流れの一貫性を保つことによって、選択した目的を強化する。

図表2 レバレッジ・ポイントの観点
『社会変革のためのシステム思考実践ガイド』から筆者が抜粋し作成した

3. イノベーションに不可欠な心理的安全性

このようなシステム・ダイナミクスにおいては、レバレッジ・ポイント（槌子の作用点）という考え方がある。レバレッジ・ポイントとは、一見問題から遠く離れても、大きな解決策になるような介入ポイントである。ドネラ・H・メドゥズがMITの研究チームを率いてまとめた『成長の限界』（ローマクラブ・レポート、1972年）は、貧困と飢餓、環境破壊、資源の枯渇、都市の荒廃、失業などグローバルな問題がどのように関係しているかコンピュータ・モデルで解析した結果、レバレッジ・ポイントが「成長」であったことを発見した。成長はプラス面だけではなくコストも伴うが、多くの場合、これらの問題がコストとして扱われず、成長することで解決すると考えられていることに問題を呈した（『世界はシステムで動く』参照）。システム思考*2のコンサルタントでもあるデイヴィッド・ピーター・ストローは『社会変革のためのシステム思考実践ガイド』（英治出版、2018年）の中で、メドゥズが提言した12のレバレッジ・ポイントから、社会変革に有効なものをまとめている。（図表2）

これらを参照しながら、図表1の組織の知的生産性を向上させるレバレッジ・ポイントの一つとして「心理的安全性」が挙げられる。「心理的安全性」はイノベーション組織において注目されている概念であり、Googleがチームの生産性に関する研究（プロジェクト・アリストテレス）で、心理的安全性が成果の出るチームの共通項であったという有名な話もある。

一般的に組織の知的生産性を高めるには、コンピテンシーを定義し、成果主義を導入するなどの策が考えられる。そして、個人の学習意欲を促し、より高いスキルを持つように研修を行う。これら個々の施策は間違っていないが、成果主義のデメリットとしてワーカーの個人商店化が進み、ノウハウなどが組織に還元されないというリスクにも目を向ける必要がある。特に、イノベティブなチームにおいては、多様



図表3 データを活用しコラボレーションを促進する空間 (BLOXHUB)

な価値観をもつ人が集まることから、その土台となる心理的安全性は不可欠である。実際に、産官学など異なる組織の人たちが共創するオープンイノベーションの場では、誰が何を発言したのかを他言しない、相手の意見を批判せず傾聴する、等々のルールを設けるなど、対話しやすい場づくりを大切にしている。その際、言語が異なる人々が共通目的をもつために、先に述べた「システム・ダイナミクス」の考え方やデータによるシミュレーションも有効である。

4. イノベーションセンターのオープン化と新たな共創空間

イノベーションセンターは企業の研究開発の一環として、1990年代以降、企業の研究所の中につくられ、2000年代以降、その立地も含めて開かれたイノベーションの場として発展している。その背景には技術開発に重点をおいたモノのイノベーションから、ユーザー参加型のコトのイノベーションへの変化が挙げられる。特に、近年ではSDGsや社会課題をイノベーションのテーマとする企業が増えている。

2020年は新型コロナウイルスの感染拡大によりリアルなイノベーションセンターの活動も制限されたが、コロナ禍を経て、よりオープンイノベーションへの意欲は高まっている。(一社)Future Center Alliance Japan(以下、FCAJ)がイノベーションの場の運営者を対象に実施したアンケート調査によれば、コロナを経たイノベーションの場の重要性について、「重要性が増す」との回答は国内62.2%、海外82.6%であった(2020年10月～2021年1月実施：国内64、海外23の場)。図表4は今後の活動の方向性について複数の選択式回答を上位順に並べたものだが、回答者の6割以上が選んだ項目は「オープンイノベーションの加速」「社会イノベーションの加速」「組織横断の価値創造」「SDGsをテーマに新しい関係性を生み出す」の4つであった。SDGsなどの社会課題は、一社単独で解決できるものではなく、複数社、さらに産官学民の協働・共創が必須であることがうかがえる。

コロナ以降もイノベーションセンターの設立が増えており、コロナ以前にはなかったハイブリッドな空間も増えている。グローバルに拠点をもつ住友化学グループは2021年12月に、日本橋への東京本社移転を機に「共創ラウンジ SYNERGYCA」(シナジカ)を開設した。「世界を化(か)える話をしよう～Chemistry for innovation～」というコンセプトの下、「集う」「体験する」「交わる」という3つのアクティビティを支えるオープンな空間には、独自のプログラムとコンテンツがあり、ファンリテーターによる共創が活発に行われている。NTT

コミュニケーションズは2022年、大手町に未来をひらくコンセプトと社会実装の実験場として「OPEN HUB for Smart World」を開設した。オープンで有機的な空間ではさまざまなプロトタイプが実装され、実験とコラボレーションを同時に行える空間になっている。イノベーションの主体となる人を重んじ、社内外の専門家をカタリストとして場を運営している。SYNERGYCAはグッドデザイン賞、OPEN HUBは日経ニューオフィス賞を受賞し、外部からも高く評価されている。

これらの空間に共通していることは、オープンかつ多様なゲストの好奇心を刺激し、何度でも訪れたくなる魅力づくり、それらのコンテンツが変化していくことである。そして、未知の領域の人たちの出会いからアイデアを創発するために、安心して対話できる場づくりに注力している。予定調和ではなく本音で対話できるように、自由な発散を許容する雰囲気や、全体の流れやアイデアの共有など、目にみえないソフト部分のしくみづくりが重要である。

オープンイノベーションを加速させる	68.2
社会イノベーションを加速させる	64.1
組織横断の価値創造を加速させる	62.5
SDGsをテーマに新しい関係性を生み出す拠点となる	60.2
地域社会を活性化させる	54.5
デジタルを活用したイノベーション拠点になる	48.9
従業員のマインド教育を担う	44.3
R&Dを加速させる	40.9
新しい時代の都市開発につなげる	37.5
社会実験を行う拠点となる	34.1
自社の経営層を啓発する	22.7
グローバルな活動の窓口となる	20.5
顧客のトップマネジメントにアプローチする役割を担う	18.2
その他	2.3
今後のことは決まっていない	1.1

図表4 今後のイノベーション活動の方向性

5. 未来のワークプレイス Workplace からWiseplaceへ

これらのイノベーションセンターは大企業の中でも特別な目的をもつ一部のスペースだが、今後のワークプレイスづくりに役立つヒントもたくさんある。昨今、ユーザー参加型のオープンイノベーションの場が増えているが、それが企業の出島としてではなく、企業全体と循環していく方向へと進化しているからである。また、民間企業だけではなく自治体や大学も社会課題の解決やイノベーションに向けた組織改革を行う必要があり、場の活用は民間企業にとどまらない。未来のワークプレイスは、働くための場所＝Workplaceから、知恵を生み出す場所＝Wiseplaceへと変容していく。これまで述べてきた「心理的安全性」を支えるワークプレイスについて、実現するためのヒントを以下にまとめた。

● **心理的に安全な場であること**

従来の所属や関係性に縛られず、一人の人間（生活者）としてフラットに発言できる。多様な意見やアイデアに対して、お互いを尊重しあいながら共有できる場。誰が何を言ったのか参加者以外には知らされず、意見やアイデアは否定されない。

● **訪れるたびに変わる生きた空間**

固定化された機能空間を使う人が選ぶのではなく、空間自体がダイナミックに変化していく。実験や実装が日々行われることで、さまざまな新しい情報が生成され、そこを訪れる人々との化学反応で新たな知が生まれる。訪れるたびに空間が変わることで来訪者に刺激を与える。

● **空間を通してサステナビリティを体現**

空間を構成する素材、レイアウト、設備、運用に至るまでサステナビリティに配慮していること。利用者は肌感覚でサステナビリティを感じ取ることができ、実体験からさらなるアイデアが生まれやすくなる。

● **ヒエラルキーをつくらない円形、回遊空間**

すべての人が平等に意見を出し合えるように、あえて円形の部屋や円形の家具、レイアウトを用いる。上下関係を壊し、空間自体を回遊できるようにすることで、異なる知識が結合されやすいようにする。空間だけではなくファシリテーションなどの技術も不可欠である。

● **未来志向のモードスイッチを入れる**

多くの企業が現状の延長線上＝フォアキャストに慣れているため、10年後を想像し一人称で考えるなど未来志向のモードスイッチを入れる。ポジティブ・ネガティブ、ペイン & ゲインなど情動に寄り添いながらシナリオを共創できる設え。

6. 組織のダイナミクスとワークプレイス

イノベーションはダイナミクスから生まれる。NASAの初代CKO（チーフ・ナレッジ・オフィサー）のエドワード・

ホフマンによれば、新型コロナウイルスの直後にNASAで人工呼吸器を開発するプロジェクトが持ち上がった。オフィスへの出社が許されない中で、なぜこのプロジェクトをNASAがやらなければならないのか、スマートミッションと関係性構築の重要性を述べている。コロナ渦中においてオンライン上で進めるという制約の中で、カメラをオンにすること、ミッションステイトメントを読み上げること、ミッションに対する知識に関しては無知であると真摯になること、というシンプルな3つのルールをつくりプロジェクトを成功させた。この本質を考えてみたとき、心理的安全性以外に、ミッション（目的）の共有、自信過剰にならないこと等、人間のクリエイティブな能力を引き出すには、マインドセットや振る舞いに関するものが大きいことがわかる。SDGsは一人で取り組めるものではなく、異質な知の結合によるイノベーションが不可欠である。そして、異質な知の結合の背景には、人間としての共感や共鳴、ストーリーなどにより、心が動かされることが原動力となる。このような組織のダイナミクスが起きるワークプレイスの構築・運営に資する研究を今後も進めていく。◀

*1：システム・ダイナミクス

マサチューセッツ工科大学(MIT)のジェイ・フォレスター教授らが開発した考え方とその手法。システム(社会システムや技術システムなど)が目的を達成するためには、どのようにすればよいか、目標の達成を阻害する要因がどこにあるのかをシミュレートし、対策を講じることを可能にする。具体的にはシステムを構成する要素の動き(ふるまい)や要素間の関係性に基づいてシミュレーションを行う。当初は、企業活動のシミュレーションによるインダストリアル・ダイナミクスとして始まり、都市開発(アーバン・ダイナミクス)や、地球環境問題や資源問題(ワールド・ダイナミクス)など大規模な問題解決のツールとして企業、政府機関、NGOなどさまざまな分野に広がった。

*2：システム思考

システム・ダイナミクスはコンピュータを用いて数値シミュレーションを行うが、システム思考は図に描いた構造化から特徴を把握し、システム全体のふるまいを予想する。基礎的なものとして、システムの構成要素の因果関係を表す「因果ループ図」やモノの流れを表す「ストック&フロー図」があり、より複雑な問題を解くためにさまざまなメソッドが開発されている。



図表5 住友化学の共創ラウンジ SYNERGYCA (写真提供：SYNERGYCA)