

WORKSIGHT

働くしくみと
空間をつくる
マガジン

A MAGAZINE
ON MAKING
WAYS AND SPACES
TO WORK IN

[ワークサイト]

08

ウェルビーイング・ アット・ワーク

やっぱり健康的に働きたい!

Medibank / NAB / SAHMRI
Macquarie / Envato / TACSI

A priority on teamwork

The approaching age of ABW 3.0

James Calder, a pioneer in workplace change programs, CEO of Calder Consultants, and a consultant for National Australia Bank and Macquarie, is featured in this issue. What is the evolutionary path of ABW (Activity-Based Working) that he recommends?

Australia is a top leader in the ABW movement. What's behind this?

Calder: During the 1990s in Australia, new ideas such as open spaces without walls came about. Many studies were done on various cases from 1999 to 2000. It is believed that the collection of large quantities of data from the studies was one of the reasons that prompted the workplace evolution in Australia to take place.

After new ideas such as open plan workspaces came about in the 1990s in Australia, various studies were conducted around 1990 and 2000. The large volume of data from the studies lead to a workplace revolution in the country.

ABW was first piloted in Australia by ANZ Bank in 2001, and while it's now hard to say this is a leading-edge concept, we now know what works and doesn't work. This might be another reason why Australia is an ABW leader.

While Australians tend to be competitive, the country was seen as lagging in workplace design, giving us an inferiority complex. Accordingly, a so-called microculture formed aimed at excellence in projects. In other words, Australia didn't suddenly appear at the top—our strengths were

just not being recognized by most of the world.

A comparison to other countries is revealing. Some innovation took place in Europe, but it didn't continue. And I don't think anything revolutionary took place in North America.

When I worked in Japan in 1995, I saw a few innovative workplaces with sparks and excitements, but, unfortunately, the progress was short-lived, and I didn't see any companies that made concrete advancements.

Around that time, an American furniture manufacturer brought some new ideas to the Japanese market, but the ideas didn't match Japan's needs. I believe these ideas need to come from within and not from the outside.

In this sense, Japanese corporations were receptive to innovation. I may sound critical, but the status quo was seldom challenged at the time.

Some say ABW kills teams. How can ABW and teamwork co-exist?

Calder: ABW is about paperless processes and the individual. It shouldn't be necessary to kill teamwork so that individuals work in a forced ABW regime, that's ABW 1.0 thinking.

National Australia Bank is one of

the companies I work with, and they have a staff of 6,000 in their office. They have all those people in one place to increase speed and efficiency.

But let me emphasize that the top goal was strengthening teamwork. I've done consulting for the Macquarie office at One Shelley Street for Australia's first ABW. The client was also concerned about teamwork, so while introducing ABW, we made spaces for teams to work on projects. "ABW 1.0 + workstyle for teams" is what I refer to as ABW 2.0.

The next-generation ABW 3.0 is used at the new NAB head office, and it puts priority on teams. Project teams are the key to success, and providing spaces for them to work efficiently gets top priority, while shared spaces come second. Limited space for teams is a weakness of existing ABW.

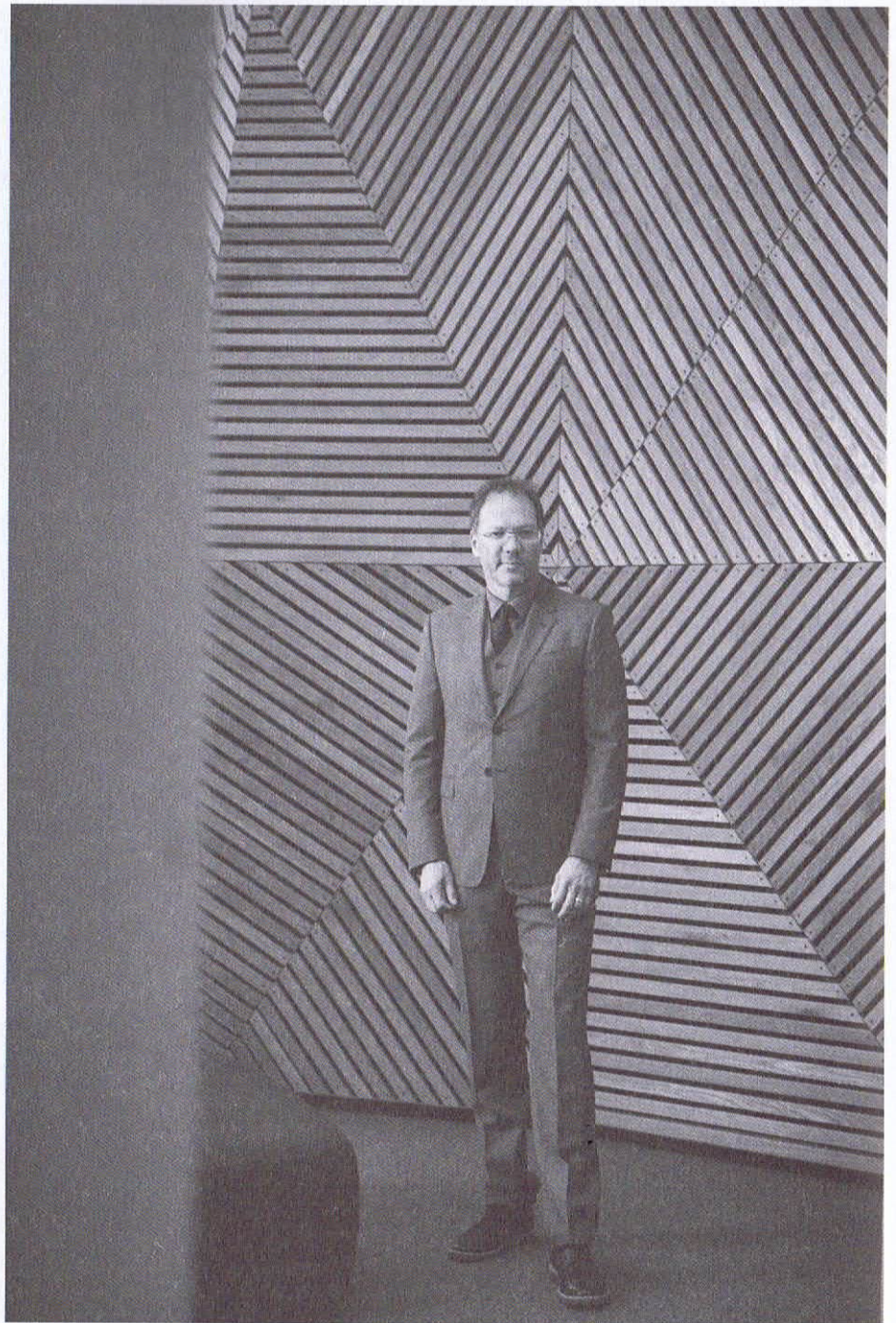
How are efforts for well-being coming along?

Calder: The well-being movement started about 10 or 15 years ago when financial institutions such as Goldman Sachs introduced gyms, child care facilities and juice bars, but these efforts didn't pick up speed as only 10 to 20 percent of the workers used

James Calder

Founder, CEO, Calder Consultants

James Calder was born in Adelaide in 1964. After graduating from the University of Adelaide, he joined Woods Bagot's Adelaide Strategic Facility Planning unit in 1989. He gained a Certificated for Teachers of Architecture at The Bartlett in London in 1994. He was a consultant for Arup Hong Kong, Ernst & Young, Fuji Xerox Tokyo, etc. He established Calder Consultants in 2012.



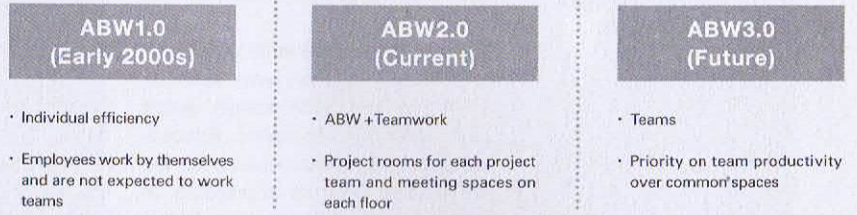
the spaces.

But then companies started to see the importance of physical and mental health. Well-being also help attracted talented workers, and now it's safe to say that investing in well-being results in enormous returns.

Do you expect the United States, Japan and other Asian countries to introduce well-being in the future?

Calder: Hong Kong and the Philippines are already introducing it. And while large American banks tend to be conservative, banks recently started to introduce ABW to reduce costs. They can use the money saved to invest in well-being. If the head office in the US does this, then banks in Tokyo may want to imitate the changes.

From ABW1.0 to 3.0



個人よりチームワークを優先 やがて到来するABW3.0時代

ジェームス・カルダー氏は、今や世界の先端を走るオーストラリアのワークプレイス変革の立役者。本書で取り上げたナショナル・オーストラリア銀行、マッコリーも彼が手がけたクライアントだ。彼が提言するABW(アクティビティ・ベースト・ワーキング)の進化とは。



Interview

A priority on teamwork
The approaching age of
ABW 3.0

ジェームス・カルダー
James Calder
カルダー・コンサルタンツ代表
Principal, Calder Consultants Pty Ltd.

1964年オーストラリアのアデレードに生まれる。アデレード大学を卒業後、設計事務所のウッズバゴットに入社。ストラテジック・ファシリティ・プランニングなどに携わる。1989年ユニバーシティ・カレッジ・ロンドンでTeachers of Architecture取得。アラップ香港やアーンスト&ヤング、富士ゼロックスの東京オフィスなどのオフィス構築を手掛け、2012年カルダー・コンサルタンツを設立。現在に至る。

—— ABWの導入では、オーストラリアが世界のトップを走っている。どんな背景があるのか。

カルダー 発端は1990年代だろう。仕切りや壁のないオープンプラン等の新しいアイデアがオーストラリアで生まれた。これを受け、1999-2000年にかけてさまざまな実例研究が行われた。そこで得られた大量のデータが、オーストラリアのワークプレイスを進化させた1つの理由だと思われる。

オーストラリアで初めてABWを導入したのは、2001年のANZバンクだ。今となっては最新のアイデアとは言い難いABWだが、この15年間、ABWの何がうまくいき、何がうまくいかないか、知見を蓄積させてきた。それも、オーストラリアがABWで先行している理由の1つかもしれない。

オーストラリアはなかなか競争心の旺盛な国だ。しかしデザインに関しては劣等意識があり、「世界に立ち遅れている」と考えられていた。その反動で、「プロジェクトごとに上を目指す」というマイクロカルチャーを形成してきた。つまり突然、世界のトップに躍り出たわけではない、ということだ。実際はというと、オーストラリアの実力に気づいていない人が多かっただけだと私は思う。

それは他国と比較してみれば明らかだ。私が見る限り、ヨーロッパは革新的なことも少しはしたが、進化を続けることはなかった。また北米では、本当の意味で革新的なことは1度も起きていない。

私は日本で働いていた経験もある。1995年当時、日本にもひらめきやワクワク(sparks and excitements)を感じられる革新的なワークプレイスがあった。しかし残念ながら、その影響力は小さく、大きな改革と言えるものではなかった。その結果、日本のワークプレイスの

進展は一時的なものにとどまり、今に至るまで、確実にものにできた企業は見当たらない。

同じ頃、アメリカの家具会社が日本に参入し、新しいアイデアをたくさんワークプレイスに持ち込んだことがある。だが、それらも日本企業に適したものとはいえなかった。

本来、そういったアイデアは、外からもたらされるものではなく、内から発せられるものであるべきだと私は考えている。その意味では、日本企業は革新そのものに適していなかったのだろう。少々批判的に聞こえるかもしれないが、彼らが挑戦することは稀だった。

——「ABWはチームを殺す」との意見もある。ABWとチームワークを共存させるソリューションはあるのか。

カルダー ABWとはもともとペーパーレスのプロセスを目指したものだ。ワーカーがABWという仕組みに沿って働くことが大事なのであって、チームワークはさほど重要でなかった。これがABW1.0の考え方だ。

私が手がけたNABのオフィスでは、6000人の社員が働いている。これほどの人数を1カ所にまとめるのはもちろん、より早く、より効率的に仕事を進めるためだ。今の時代、銀行としてのブランドがあるからといって経営は安泰とはいえない。巨大な会社をいかにしてより早く、より効率的に経営していくか。そこに、この建物のポイントがある。

しかし何より、チームとして働くためのオフィスであったことを強調したい。

私は、マッコリーのオフィスも設計したが、こちらもチームワークを意識している。つまり、ABWを導入しながら、プロジェクト用にチームが集まれるスペースをつくること。この「ABW+チーム用ワークスタイル」は、私にとって「ABW2.0」のプロジェクトにあたる。

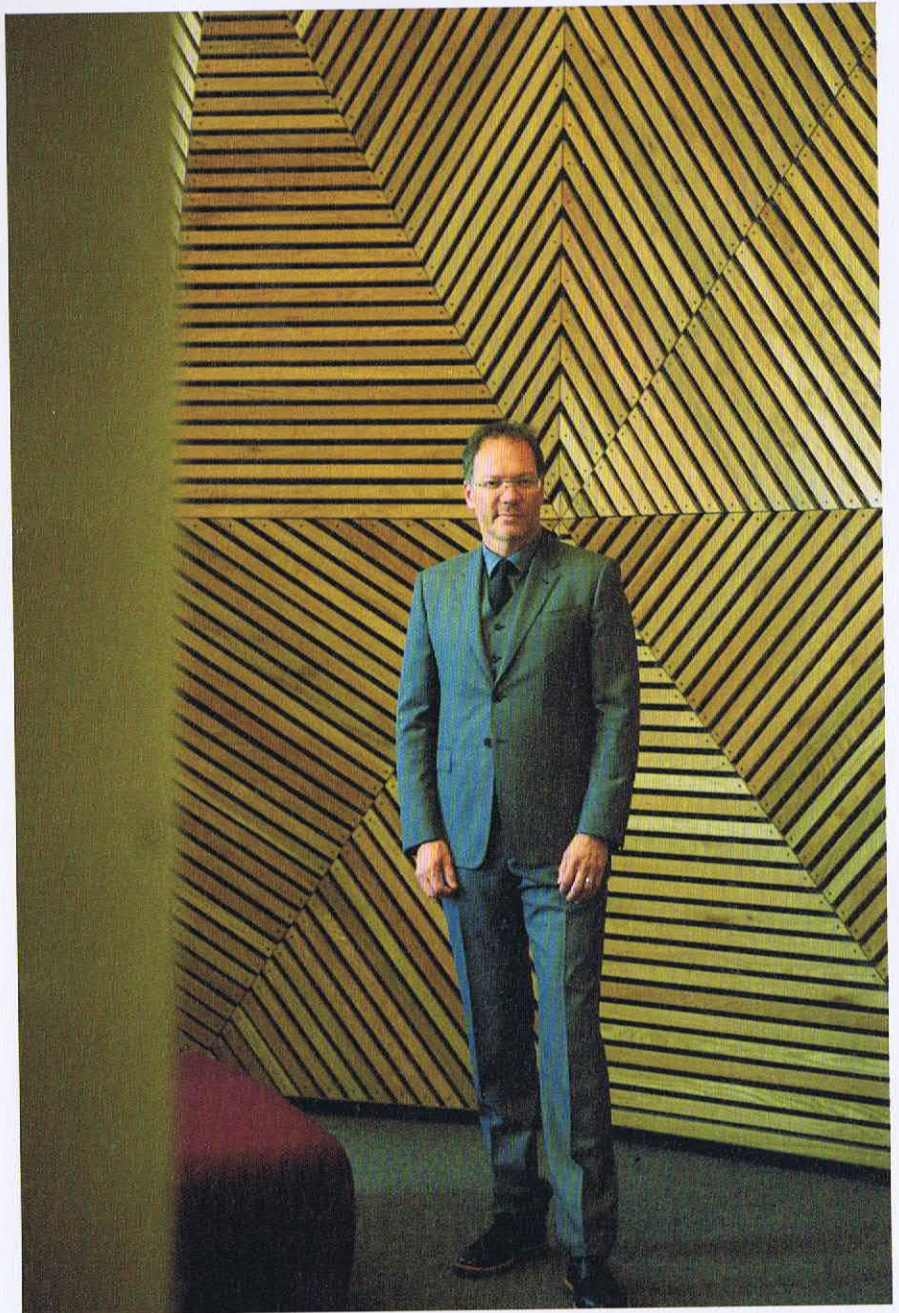
NAB新社屋で実践した「ABW3.0」では、チームを最優先とするかたちになっている。企業の成功の鍵を握るのは、やはりプロジェクトチームだ。彼らが効率的に生産できる空間をつくることを第一に考え、共有スペースは二次としたい。既存のABWは、チームとしてのスペースに限りがあることが大きな障壁になっているのだ。

——ウェルビーイングの取り組みは進んでいるか。

カルダー 10～15年前に、ゴールドマンサックスらが、ジムやジュースバーを取り入れたのがウェルビーイングの端緒だろう。ジムやチャイルドケアをオフィスに導入する会社も散見されたが、これらを利用する社員は、せいぜい全体の1～2割程度に留まるため、大きな潮流となるには至らなかった。

しかし後に、肉体的健康のみならず、精神的健康のケアも重要だと気付く会社が増えていった。また、若く優秀な人材を引きつけるにも、ウェルビーイングは効果大。ウェルビーイングが投資に対して圧倒的に大きなリターンを得られることは、もう証明されているといっている。——今後、日本や米国、アジアなどでウェルビーイング導入が進む見込みはあるか。

カルダー おそらく、香港やフィリピンでは既に導入されていると言っていい。アメリカの銀行は大きい会社ばかりで、おのずと保守的な社風だが、最近になってとある銀行大手が経費削減のためABWを導入し始めるなど、変化の兆しが見られている。北米のヘッドオフィスでウェルビーイングが始まれば、「次は東京オフィスで」という流れもあり得る。5年程度はかかるかもしれないが、いずれは日本の銀行も「真似してみようか」という機運が高まるだろう。 **WS**



ABW1.0から3.0へ

ABW1.0

[2000年代初頭まで]

- ・個人ワークの効率性を重視したスタイル
- ・社員がバラバラに動くため、チームワークは必要ない

ABW2.0

[現在の潮流]

- ・ABW1.0+単純なチーム用ワークスタイル
- ・プロジェクトスペースなどの選択できる共用の場をつくる

ABW3.0

[未来の主流]

- ・状況に応じたチームワークを最優先するスタイル
- ・単なる全社で共有されたスペースよりも、各チームとしてあるべき効率的な場を重視する