

「組織を配置する空間」から 「機能を配置する空間」へ

オフィス変革の行方

ワークスケープ・ラボ代表
岸本 章弘



仕事の变化とオフィスの課題

変革から取り残された経営資源

ビジネスをとりまく政治・経済・社会・技術が大きな変化の中にある今日、企業は多くの局面において変革を迫られている。そして、持てる経営資源を最大限に活かすべく、ビジネスモデルの見直しや新規事業の開発と育成、組織の再編や働き方の変革など、各社各様の取り組みを行っている。

そうした変化の中でオフィスワークも大きく変化している。情報通信技術（ICT）のおかげで、オフィスに居ながらにして、クラウド上の膨大な情報にアクセスでき、世界中の人々と容易にコミュニケーションができるようになり、従来型の多くの仕事がテクノロジーによって代替可能になりつつある。そして、これまで企業組織に属していた多くの事務職やジェネラリストが不要になるといわれる。^{注1}

それにもかかわらず、高価な経営資源の一つであるはずの日本のオフィスが、いつまでも変わらないのはなぜだろう。その典型は、階層型の組織図を大部屋にそのまま再現したような「島型対向」と呼ばれるデスクレイアウトである。このスタイルは半世紀以上も続いており、今も日本企業の約9割で採用されている。仕事の内容や道具だけで

なく、オフィス内の行動も大きく変わってきているにもかかわらず、それだけはまるで意図的に保存されているように見える。(図1)

かつてこのレイアウトの根拠となった事柄の多くは、もはや意味をなさなくなっている。そこでは、気付かないうちに、求められる働き方と空間のミスマッチが確実に広がっている。理由はいろいろあるが、それらの施工と維持のコストが小さくないために、その削減や効率化に注意が向きがちだったことも影響しているだろう。しかし、まさにそのような高価な資源であるからこそ、仕事と行動の変化に適応させ、その潜在力を最大限に活かすための工夫が求められるべきだ。

では、その変化やミスマッチとはどのようなものか。そして、これからのオフィスはどのような役割を担い、どう変えるべきか。以下では、先進事例を参照しながら、今起きているさまざまな変化の状況を概観し、これからのオフィス変革の方向性について考えてみよう。

情報処理から知識創造への移行

ビジネス活動のための情報を処理・記録・保管し、それらの進捗を管理監督する。現代のオフィスは、そうした活動を担う人々が集まって働く空間として成立し、長くその役割を果たしてきた。そのオフィスワークの中心は分業型の情報処理や定型的な情報伝達であり、そのためのデスクワーク空間がオフィスの中心であった。そして、それらのデスクワークの合間に行われる打合せや会議のための空間は、付随的な支援空間として計画されることが多かった。近年では、仕事でのインフォーマルコミュニケーションの重要性を認識し、

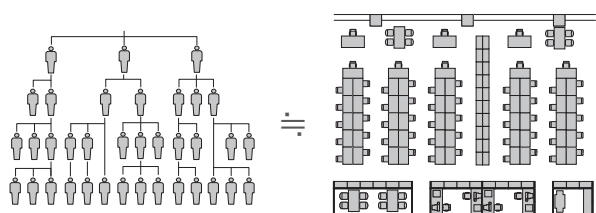


図1：組織を配置したデスクレイアウト

コピーコーナーやリフレッシュコーナーを交流を促す空間としてデザインする例も見られるが、「席外し」という表現が象徴するように、デスクワーク以外の行為はあくまでも一時的なものとなみなされることが多い。70年代後半以降よく耳にした「オフィスオートメーション（OA）」という言葉の思い起こしてみると、オフィスワークの中心がいかに「自動化」できるような定型処理であったか想像できるだろう。

それから数十年を経て、ITあるいはICTと呼ばれるテクノロジーが、従来のデスクワークの大半を占める情報処理作業を担うとき、これからのオフィスワーカーに求められるのは、より非定型的で高度な創造型の仕事である。そのためには、多様な知恵と経験を結集できるチームによる協働型活動と、メンバー個人の熟考型活動のバランス良い組合せが不可欠になる。加えて、そうした活動を迅速かつ臨機応変に進めるためのタイムリーでインフォーマルなコミュニケーションも重要になる。つまり、仕事行動の重心が情報処理主導型から知識創造主導型に移行し、従来とは異なる集中作業と協働作業が求められるわけである。

求められる空間構成の変化

このように仕事行動が変われば、それぞれの行動に適した空間の利用頻度や時間配分も変わることになる。一言でいえば、伝統的な専用自席での「デスクワーク」が減り、対話と協働のための「テーブルワーク」や、共用空間での情報交換に代表される「ラウンジワーク」が増えるだろう。ただし、オフィス空間の側が、こうした行動の変化を受け入れるような構成になっていなければ、当然ながらミスマッチを起こすことになる。

たとえば、営業部門のように外出者が多い部署でもないのに、日中の空席が増えてはいないだろうか。多くのメンバーが会議や打合せのために席を外しているのである。ICTを活用して単純な連絡伝達型の会議を減らしても、相変わらず「会議室が足りない」といった不満は減らないと聞く。こうした事態は、従来型の事務処理が減る一方で、

より複雑な協働作業が増えれば、当然起こるだろう。さらに、組織をまたぐタスクフォースやプロジェクトが起ち上がれば、そのメンバーはプロジェクトルームなどで働く機会も増える。こうしたことも自席の在席率を低下させるし、併せて「会議室がプロジェクトルームに転用」されれば、さらにテーブルワーク空間は不足する。つまり、デスクワーク空間を中心に構成された従来型オフィス空間では、今起きている行動の変化に適應できないのである。こうした行動と空間のミスマッチを解消し、変化する行動を効果的に支援するためには、柔軟なコラボレーションを支えるグループワーク空間の選択肢、思考をめぐらすソロワークのための快適な集中作業空間、そして、人々を引き寄せ出会いを促す磁力をもった魅力的な交流空間を中心に構成した、多用途型空間への移行が必要になるだろう。（図2）

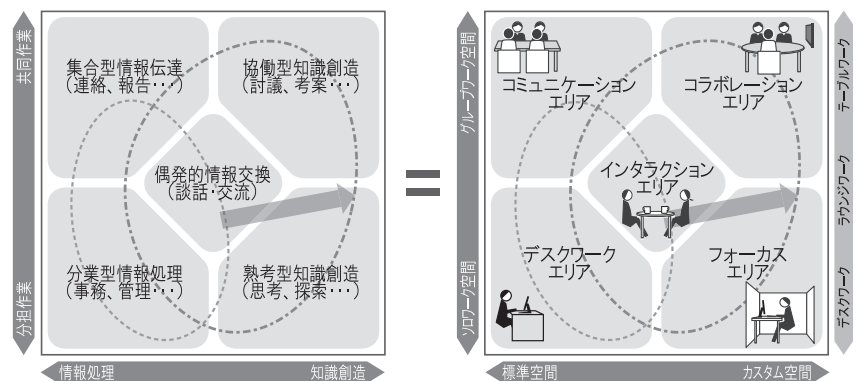


図2：行動が変化すれば必要な空間も変化する

非定住化するワークスタイル

ICTの進化がもたらしたもう一つの大きな変化は、働く場所の選択肢を広げ移動性の高いワークスタイルを可能にしたことである。電子化された情報は持ち出しが容易で、ネットワークにつながればどこでもコミュニケーションがとれる。そして、主要なツールやサービスがモバイルあるいはオンラインで提供され、単純なコミュニケーションやソロワークの多くはオフィス以外の場所でも済ますことができる。

そして、働く場所や時間を柔軟に選ぶことは、仕事と育児や介護などの個人生活を両立させたいオフィスワーカーの要望であり、そうした事情を抱える優秀な人材の雇用を維持したい企業のニー

変容する「オフィス」のいまとこれから

ズでもある。さらには、非常事態にあっても事業を滞りなく続けたい企業のBCP対策の一つとしても有効である。

ただし、実際の仕事はこうした「場所を選ばない仕事（主にソロワーク）」と、「場所を選ぶ仕事（主にグループワーク）」の組合せで成り立っており、その構成は各オフィスワーカーの職種や役割によって異なる。したがって、オフィス空間での定住度（在席／離席／外出などの行動特性）は一定ではなく、各人を支援する空間／道具／サービスにも専用から共用まで適正な選択肢と組合せが求められる。（図3）

	シッター (sitter)	ウォーカー (walker)	ランナー (runner)	トラベラー (traveler)
空間	専用 ソロワーク セッティング	最小限の個人席 または収納庫	—	—
	共用	← →	← →	← →
道具	専用 グループワーク セッティング	← →	← →	← →
	共用	← →	← →	← →
道具	デスクトップPC + 電話機	ノートPC + 携帯電話機 + ドッキングステーション	ノートPC + 携帯電話機	—
サービス	イーサネット	Wi-Fi オンサイト サポート	4G オンライン サポート	—

図3：定住度に応じた空間／道具／サービスの組合せ

このようにオフィスワーカーによって場所と道具の使い方が異なること、そして先述したように、デスクワークからテーブルワークまでの多様な用途空間の選択肢が求められることを併せると、従来型のオフィス空間がすぐに機能不全に陥ることは容易に想像できるはずだ。一人一席の標準化された環境は、ある仕事にとっては機能不足であり、別の仕事にとっては無駄な機能になるのである。

さまざまな解決策

ビジネスを支えるオフィスソリューション

かつて情報処理の役割をオフィスワークが担っていた頃、多くのオフィスは「バックオフィス」や「コストセンター」とみなされていた。ビジネスの主演として収益を生み出す現場が工場や店舗

であるなら、そうした認識は正しいかもしれない。しかし、今日のビジネスの収益の源泉は知識であり、それを生み出す場所がオフィスである。誰もが知るアップル社の製品パッケージに見られる「Designed by Apple in California」の表記は、そんな状況を象徴しているように見える。

では、そんなビジネスを支えるオフィスはどうあるべきか。ビジネスモデルや経営課題と同様に、それらを支えるオフィスの役割や課題も百社百様である。それでも、知識を生み出す人々の行動と意識を支えるという点では共通しており、そのためにオフィスはさまざまな役割を果たすことができる。ここでは、いくつかのヒントを先進事例から探ってみよう。

異なる仕事を共存させる

イノベーションは多様な人材のコラボレーションから生まれるといわれるが、そのスピードを速めるためには、日々のコミュニケーションや情報共有は欠かせない。そんなチームにとって、場を共有しながら日々の活動を「体感」することは、さまざまな知識や情報に対する気付きや出会いの機会を増やしてくれる。見えるもの、聞こえるものを幅広く素早く取り込み、相手の状況を知りながら臨機応変に協働する。そんな「部署を超えたコラボレーション」を求めるなら、それらを柔軟に共存させるオフィス空間は、有効な方策の一つになるだろう。

製薬会社 GlaxoSmithKline のオフィスには、従来型オフィスの一画に、「イノベーション・ハブ」と呼ばれるスペースがある。このオフィス変革のきっかけは、コンシューマーヘルスケア市場を重要な成長分野と見込んだにもかかわらず、期待した成果を挙げられなかったことだという。革新を起こすための創造的な働き方を実現するために、それらを効果的に支援できる空間に自らを置く。このスペースは、そうした組織と働き方を見直す取り組みの結果として作られた。迅速な商品開発を実現するために、R&D／マーケティング／セールスなど、異なる部門で同じブランドを担当するメンバーによる組織横断型チームが働く拠点である。（写真1）

その空間の中心には「キッチンテーブル」と呼



写真1：異なる仕事が同居するイノベーション・ハブ(GSK)

ばれる協働作業のためのセッティングが置かれ、周りを壁面／モニター／サンプル棚といったディスプレイのための設備が囲んでいる。空間を共有しながら、可視化された情報に触れることで、メンバー同士の相互理解と情報の共有を促し、臨機応変なコラボレーションを支えるための環境である。その周囲には、フリーアドレス席、ガラスで仕切られた集中ブースや会議室など、多様な機能空間が配置されている。メンバーはどこにいても互いの状況を感じながら、作業に応じて都度適切な空間を選んで仕事を進めてゆく、自律的なワークスタイルを支える環境となっている。

離れた現場を近づける

オフィスでの仕事は企業のビジネス活動の一部であり、そこでの行動はさまざまな現場とつながっている。製造工程を担う工場や、サービスを提供する店頭、さらには商品が使われる顧客の生活空間まで、それらは多岐にわたる。そこで起きている出来事や活動する人々の声は、関係する仕事を担う人にとっては重要な情報源でもある。だから、マーケッターは市場調査に出かけ、デザイナーはオフィスを離れて現場観察に時間を割く。

それならば、いっそオフィスの側をそれぞれの現場の近くに置けばどうだろう。「ネットにつながっていれば、どこでも働ける」という仕組みは、単に個人の場所選択だけでなく、チームのオフィス立地の選択の自由度にも活用できるはずである。

Boeing 社ではエンジニア達のオフィスを航空機組立工場の中に移転し、離れていた活動の場を同居させた。工場のフロアからも、オフィスの中



写真2：航空機の組立フロアに面した会議コーナー (Boeing)

からも、互いの働く様子が垣間見え、作業空間以外のカフェテリアなどは共用になった。(写真2) おかげで、それまでメールやファクス、電話に頼っていたコミュニケーションが現場での話し合いに変わり、課題解決に要する時間が短縮され、組立工程の大幅な短縮につながったという。身近で働く互いの存在を感じながら、密度の高いコミュニケーションと迅速な意思決定を支援してくれるオフィスである。

出会いと交流を促す

オフィス空間において、人々の特定の行動を促す方策として最も広く採用されているのは、インフォーマルな出会いと交流を促すためのマグネットスペースだろう。その名の通り、人を引き付ける磁力を持った空間である。そこを訪れ、留まり、出会う確立を高めることで、偶発的な交流を促すわけである。かつてはコピー機やメールボックスなど、そこに行く必要のあるものが代表的な磁力源だったが、文書やメッセージの電子化とともにその力は低下している。そうした変化の影響を受けず、いつの時代も変わらない磁力源の代表はやはり飲食物である。

さまざまなビジネス情報を提供する Bloomberg 社では、オフィスの中央にパントリーを設置し、ドリンク＆スナックを無料で提供する。より多くの人々をフロアをまたがって一箇所に集めるために、内部階段で上下階を直接つなぐ。だから、社員の多くがここで朝食を取りながら情報を交換してから一日の仕事を始めるといった働き方が定着しているという。もちろん、そうしたオープンな

変容する「オフィス」のいまとこれから

コミュニケーションを奨励する組織文化が根付いていることも大きな要因である。(写真3)



写真3：飲食物を提供するマグネットスペース (Bloomberg)

ちなみに、この空間とサービスのスタイルは世界中の同社のオフィスで一貫している。もっとも、お国柄によってメニューには違いがあって、例えばニューヨークのオフィスではシリアルの種類が多いが、東京オフィスではカップ麺の種類が多いといった具合である。

ところで、日本的なマグネットスペースの例としては、喫煙室が挙げられることが多いが、最近では利用者の多くが喫煙中に会話せずスマホをチェックする姿が目立つとも聞く。やはり、テクノロジーの変化はどこかで行動に影響を与えるから、関連する空間の効果にも定期的なチェックが必要だろう。

望ましい文化を伝える

オフィス空間はそれ自体が強力なメディアでもあり、そこには組織やマネジメントの姿勢や価値観が表れる。たとえば、デスクの並びや大きさの違いによって、階層的序列のある体制か、フラットでオープンな組織風土かといったことが一見で伝わる。そうした空間の形式や外観のデザインは、それを意図するしないにかかわらず、何らかのメッセージを発しており、そこで働く人々の意識に届いている。だから、そうした作用に無自覚なデザインは、時には意図に反するメッセージも送ってしまう。

そんなメディアとしての空間の力を最大限に活かした会社が、ロンドンの広告代理店 Mother である。創業時、小さな会社だった頃は、全員が一つのテーブルを囲み、活発に意見を交わし合っ

いた。100人を超える規模に成長し、新しいオフィスをつくる際に経営陣が考えたのは、彼らが自分たちの創造性の原点と認識する、そんなワークスタイルを継承することだった。

このクライアントの思いに応えた建築家は、奥行き4メートル、総延長76メートルもある巨大なコンクリート製テーブルを提案した。出来上がった空間は、この会社が重視する「常に一つのテーブルを囲んで話し合う」という価値観を誰もが思い起こし、再確認する機会を与えてくれる。(写真4)



写真4：一つのテーブルを囲んで話し合う文化を支える (Mother)

伝えたい理念やメッセージを、明確で分かりやすいデザインに翻訳し常に発信し続ける。そのことによって、組織にとって望ましい文化の醸成と継承を支える場になっているのである。

空間デザインの方向性

経営視点から行動を考える

ここまで見てきたように、今日のオフィスワークは分業型情報処理から協働型知識創造へ大きく変化し、そこで求められる行動と空間のスタイルは、各社固有のビジネスモデルや経営課題によって違ってきている。この傾向は、グローバル化する市場で生き残るための差異を生み出そうとするかぎり、いっそう強くなるだろう。つまり、一般解としてのオフィスデザインが通用しなくなっているということである。

こうした状況の下で、高価な資源であるオフィスの投資効果を高めるためには、経営視点からの課題設定と方策の検討が欠かせない。特に、オフィスの役割が、組織的な仕組みとしての情報処理システムから、個人やチームの行動を支援する知識

創造システムへと変化していることの認識を持ち、そのあり方を考えることが重要になるだろう。以下では、そのためのデザインの方向性について整理しておこう。

仕事を規定するシステムから支援するシステムへ

ピーター・ドラッカーは、「かつては働き手がシステムのために働いたが、知識労働ではシステムが働き手のために働く」と説き、知識経済におけるビジネスの競争力の源泉が人であることを強調した。テイラーの科学的管理法やフォードの組み立てラインは「知識の体現された」システムであり、それらを導入した組織の生産性を高めたのは、働き手の知識や技能ではなくシステムの性能であると。しかし、知識組織においては働き手は労働力ではなく資本であり、彼ら一人ひとりの生産性がシステムの生産性を左右するのだと。^{注2}

この考え方はオフィス空間にもあてはまるだろう。もともとオフィスは、帳簿や書類といった紙媒体を使い、ビジネス情報の処理と管理を効率的に行うための「情報処理工場」システムであった。標準化された業務フロー、フローに沿った組織構造、組織を効率よく配置する空間といった具合に、人はシステムに組み込まれて事務作業を担当してきた。

そこでのオフィス空間の役割は、情報を保管する
 入れ物、組織を配置する平面、事務処理のため
 の作業環境である。冒頭に触れた「島型対向」レ
 イアウトも、このようなシステムの一部である。

今、こうした構造は大きく変化している。ICTによって情報は電子化され、処理手順はアルゴリズムが規定する。ツールはネットワークにつながり、メディアはインターフェースとして遍在し始めた。書類キャビネットは減り、人や組織のつながりは物理空間に固定されなくなる。そこでは、働き手に求められる行動が分業的な事務作業から協働型の知識創造に移り、仕事の成果はシステムの性能よりも人の能力に依存するようになる。そして、古いシステムの一部としてのオフィスはその役割を

終わることになる。

組織の働き方を変える触媒環境

では、オフィスの新たな役割は何だろうか。旧システムの一部として働いた人は、いわば標準化された部品だが、新システムを使う人は多様で個性的な個人の集まりである。だから、オフィス空間には、彼らが働き暮らす場所として、ニーズに応じた選択と調節のできる環境が求められる。旧システムが求めた職階を区別し所在を固定するための仕組みに代わって、課題の発見と解決につながる行動を誘発し、メンバーやチームのニーズに応じて選べる空間・道具・サービスを提供する仕組みである。

中長期視点での組織づくりや人材育成といった人的マネジメントを支える環境としての役割も重要である。日々のお会いと交流を通じて構築される人的ネットワーク。対話や実体験を経て交換され共有される暗黙的な経験や知識。目に見える他者の行動や周囲の空間から受け取るメッセージ。繰り返すことで身につく作法や技術。そして、これらの総体である「人的環境」としての組織文化。それらは、空間から影響を受けながら、日々の行動を通して形成され、チームのパフォーマンスに影響を与える。つまり、組織は自らつくった環境によって、自身のあり方を方向づけることになる。オフィスはそれ自体が何かを生み出すものではなく、そこで働く人々のワークスタイルに働きかける触媒としての環境を形成するのである。(図4)

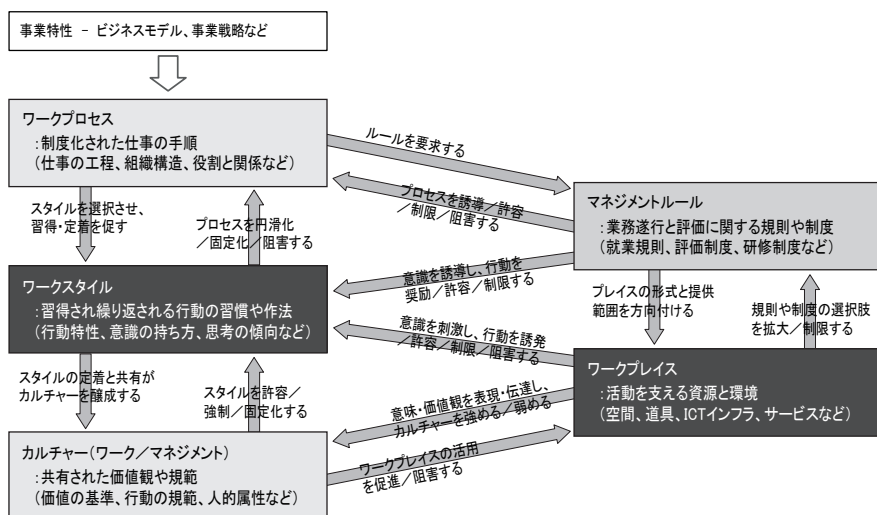


図4：ワークスタイルをとりまく要因とオフィス環境の関係

変容する「オフィス」のいまとこれから

組織ではなく機能を配置する

こうした役割を担うオフィスを構築するためには、従来のオフィスづくりにとらわれない取り組みが不可欠である。解決すべき課題を従来のようにオフィス自体の領域で考えるかぎり、その視点が空間・設備の効率化やコスト削減に向かうのは当然だろう。しかし、そうしたオフィスの部分最適化が、ビジネス全体の最適化につながるとは限らない。オフィス戦略の課題とは「空間の課題」ではなく「行動の課題」であり、空間や設備はそれらを促す手段の一つである。

だから、オフィス変革の基盤は企業のビジネスそのものにある。オフィスづくりの目標と課題の抽出は、ビジネスモデルやバリューチェーンを考える経営の視点から始めたい。その課題を解決するための方策や要件の定義に際しては、働く人々の行動と意識への働きかけを考える人事的な視点が役立つだろう。そうして定義されたオフィスのプログラムを、効果的・効率的に実現する手段を計画する段階からは、FM（ファシリティマネジメント）とICTの出番である。

従来のオフィス計画では、部署毎に領域が決められ、それぞれに属するオフィスワーカーには専用のデスクが与えられていた。それらのレイアウトは概ね組織の構造とメンバー各人の序列を反映する、「組織を配置」したものである。もちろん、一般的に企業組織の構造は、業務上の関係に応じて設計されているから、従来型の情報処理業務を担う組織にとっては、そうした構造を空間構成に反映させることは理にかなった計画といえるだろう。

しかし、今後のテクノロジーの普及によって、定型的な情報処理業務は殆ど不要になる。オフィスの中では先に示した定住度モデル（図3参照）のシッターに該当するジェネラリストが減少する一方で、ウォーカー型とランナー型のプロフェッショナルたちが増えるだろう。そして、彼らが必要とする空間の中心は、コラボレーション／インタラクティブ／フォーカスのための空間の選択肢である。

今や、従来型の「組織を配置」するオフィスは、新しい仕事とワークスタイルの機能要件を満たさなくなっている。こうしたミスマッチを解消するために、これからのオフィス空間には「機能を配置」する方策への転換が求められるだろう。（図5）

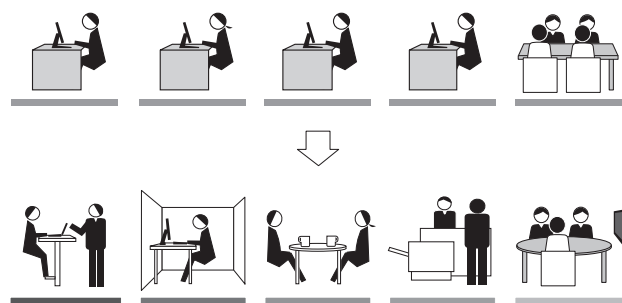


図5：機能を配置する適業適所型空間への転換

おわりに

いわゆる「一般事務」と呼ばれる仕事は、今日ではほとんど絶滅種に近づいているようだ。厚生労働省の発表する職業別有効求人倍率調査を見ると、その有効求人倍率はここ数年ずっと0.19程度にとどまっており、他の職種に比べて景気回復の影響も受けていないように見える。OA時代の初期に予言されていた「定型仕事はコンピュータに任せ、人間は創造的な仕事を担う」といった状況が、ようやく実感を伴ってきたといえそうだ。もはやオフィスワークの変化は現実であり、これからのオフィスには、それを支える新しい環境としての役割が求められる。

テクノロジーの進化のおかげで、空間・道具・サービスの選択肢が大きく広がってきた今こそ、経営資源としてのオフィスの潜在力を最大限に活用するための柔軟な発想が求められる。重要なのは、最新や最高といわれる手段を導入することではなく、最適な手段を組み合わせることである。そうすることで、その効果は「計れない」のではなく、「計り知れない」ものになるだろう。

注1：リンダ・グラットン『ワーク・シフト—孤独と貧困から自由になる働き方の未来図(2025)』池村千秋訳、プレジデント社、2012年

注2：P.F.ドラッカー『ネクスト・ソサエティ—歴史が見たことのない未来がはじまる—』上田惇生訳、ダイヤモンド社、2002年

きしもと・あきひろ ■ワークスケープ・ラボ代表。京都工芸繊維大学大学院修士課程修了（インテリアデザイン）。オフィス家具メーカーでオフィス等のデザイン、先進オフィス動向研究、次世代オフィスコンセプト開発とプロトタイプデザインなどに携わり、研究情報誌『ECIFFO』の編集長をつとめ、2007年に独立。ワークプレイスの研究とデザインの分野でコンサルティング活動をおこなっている。千葉工業大学、京都工芸繊維大学非常勤講師等を歴任。著書『NEW WORKSPACE 仕事を変えるオフィスのデザイン』（弘文堂）、『POST-OFFICE ワークスペース改造計画』（共著、TOTO出版）など