

チームコミュニケーション空間としてのオフィス

ワークスケープ・ラボ 代表 岸本章弘

1 変化する仕事とオフィスの役割

これまで、オフィス空間はいわば「情報処理工場」としてのシステムの構成部分であった。そこでは、人もまたシステムの一部として、書類と人手によって作業を分担した。その仕事は、標準化された業務フローに基づくデスクワークが中心で、それ以外の場所での会議や作業は「席外し」と呼ばれた。この時のオフィスの役割は、こうした業務フローに沿って構成された組織を、効率的に配置する空間である。そして、ここでのオフィスワークの成果を決定したのは情報処理工場としての「システムの性能」である（図表1）。

しかし今、ICTやAIがあらゆる局面で活用され、オフィスワークは大きく変わりつつある。情報は電子化され、人に代わってテクノロジーが情報処理作業を担い、業務フローはアルゴリズムによって処理される。仕事の中心は知識創造へとシフトし、チームを必

要とする臨機応変なプロジェクトワークが増える。そのとき、組織はチームが属するコミュニティとして、それを育成する場としての役割を担い、オフィス空間はその活動拠点として多様な機能を効果的に配置すべき場所になる。

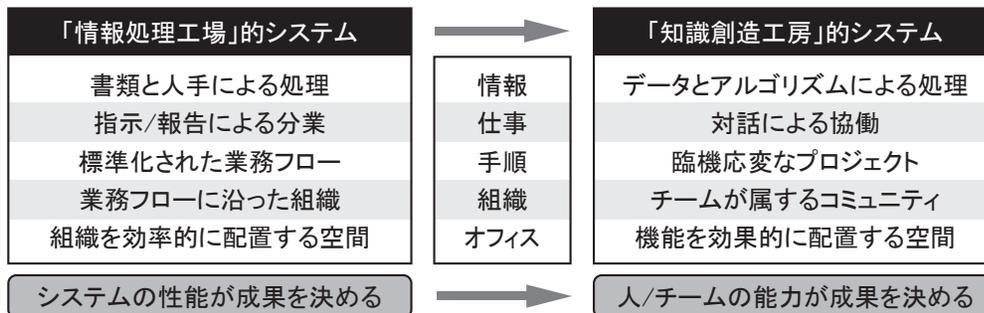
そこでオフィスワーカーに求められることは、これまでのような古いシステムの一部として働くのではなく、新たなシステムを活用してチームの協働に貢献することである。

以下では、こうした変化の枠組みを前提に、これからのチームのコミュニケーションを支援するオフィスのあり方を考えてみたい。

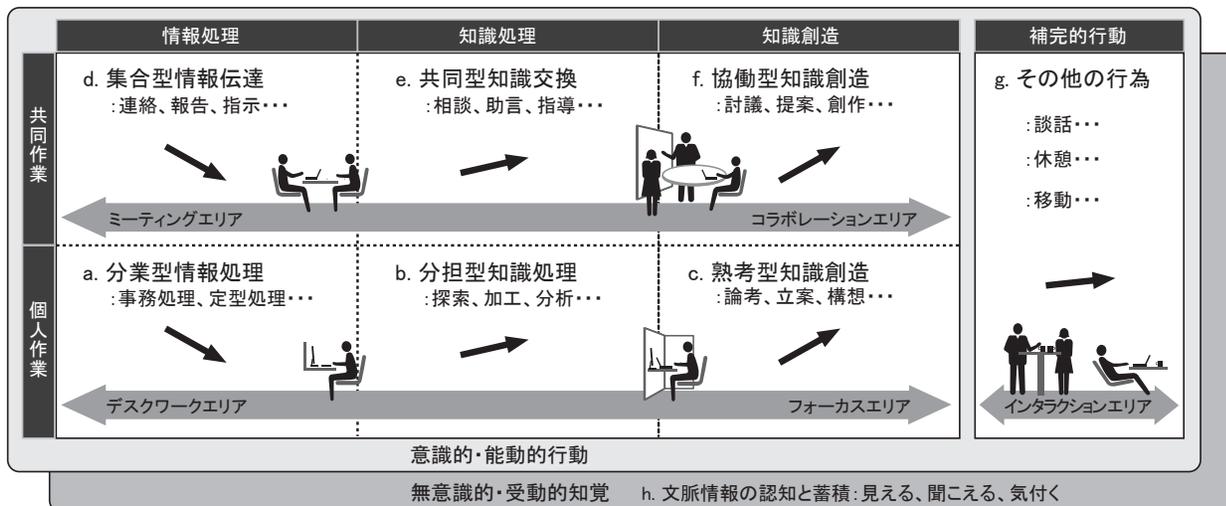
2 減る活動、増える活動、移行する空間

先に示した情報処理から知識創造への業務システムのシフトについては、組織や仕事によってその変化の速さや進行の程度は異なり、多くの場合がその変革途

図表1 テクノロジーの進化と共に大きく変化した仕事とオフィスの役割



図表2 テクノロジーの進化に伴って、減る活動、増える活動と支援空間の関係



通常、仕事場での知的活動は、概ね3つの階層で捉えることができる。「情報処理」は事務処理やルーティンワークといった定型処理作業やその関連行動。「知識処理」は知識情報の調査探索や加工処理など、知的価値を向上させる作業やその関連行動。そして、「知識創造」は新たな価値の創造やイノベーションにつながる作業やその関連行動である。

これらの活動は、各人が個別または分担して行う個人作業と、グループやチームが共同または相互作用的に行う共同作業に大別でき、それらの合間を補完する社会的行為、休憩や気分転換、移動なども伴う。そして、各活動にはそれぞれに適した空間のタイプがある。

さらに、こうした意識的な能動的行動の背後で、無意識的な受動的知覚によって多様な文脈情報を受け取り、蓄積している。時間と場所を共有するなかで、見聞きする情報や刺激、共通の体験や交流を通じて交換・共有される暗黙的な知識など、物事の背景や文脈の理解を促し、迅速な判断の助けとなる多様な情報が、意識的な日常行動のバックグラウンドで交わされている

上の状態にある。実際のオフィスで起きていることは、あるタイプの仕事や行動が減る一方で、別のタイプのものは増える傾向にあるといったことである。

一般的な変化の傾向としては、情報処理から知識創造へ、個人作業から共同作業へと仕事の重心が移っていくだろう。それによって、空間タイプのニーズも、デスクワーク空間からテーブルワーク空間へと移行していくことになる（図表2）。

チームとして協働することの利点は、そこに多くの多様な知識と技術が集約できることであり、それらが相互に影響しあいながら成果を迅速に生み出す可能性が高まることにある。異分野の情報や新鮮な視点など、異なるメンバーから提供される意見や情報の活用によって新たな気付きが期待できる。あるいは、新しいアイデアや提案に対してタイムリーに反応が得られることで、素早い対応や意志決定ができる。

そうした効果を現実のものとするためには、メン

バー同士の相互理解と情報共有が不可欠である。各人がどんな経験やスキルを積み重ね、何に問題意識をもち、どのような成果をあげてきたのか。あるいは、進行中の仕事の状況や関連情報を、誰がどう認識しているのか。そうした背景や文脈を共有することは、効果的なコミュニケーションのための共通言語の獲得を助け、課題の発見とその解決に向けたアイデアの交換と相互のフィードバックを加速させるだろう。

チームの活動を効果的に支援するためには、こうした行動と意識の特性を理解し、それらに対して効果的に働きかけるような空間とのマッチングが重要になる。それぞれの活動モードに適した空間の選択肢を提供すると同時に、適切な文脈情報を継続的に届ける空間と仕組みを整備することが求められる。協働・集中・交流という異なる活動に応じて適切な空間・道具・サービスを選択しながら、そこでのさまざまな経験を共有できる場づくりである。



写真1：オフィスの入口近くのオープンキッチンでは、いつも誰かが土産物を持ち寄り、ティータイムには自然に交流の輪ができる。



写真2：誰もが利用しやすいカフェテリアに設置されたカジュアルなワークスペースでは、多様なメンバーの働く様子が垣間見える。

3 | チームを支える コミュニケーション空間

創造的なチームの活動にはインフォーマルコミュニケーションが欠かせない。文脈情報の効果的な蓄積と共有を促し、課題や目標の共通理解を助け、アイデアの提案とタイムリーなフィードバックの迅速な繰り返しを可能にする、もっとも重要なコミュニケーションチャンネルの一つだからである。

こうした日常的なインフォーマルコミュニケーションを支援するために、今日の先進的なオフィス空間には、“マグネットスペース”の活用を促すためのさまざまな工夫が取り入れられている。キッチンなど、人々を誘い出す磁力の高い施設（写真1）。多様な用途空間を共用スペースに設置し、人々の行動を可視化する空間構成（写真2）。アイデアや成果を提示し、仕事の可視化を容易にする仕掛け（写真3）、そして、メンバー同士の交流を支援する場のマネジメント（写真4）などである。

こうしたコミュニケーション促進策を考える際のポイントは、「非仕事向け」の空間や機能を積極的に活用することである。一般に、インフォーマルコミュニケーションが生まれるのは、人々が自然に出会い、気

兼ねなく交流できる場所である。そこに人々が誘い込まれる理由としては、「仕事上の必要性」と「仕事を意識させない快適性」が考えられる。

前者の代表的な理由は、かつてはコピーコーナーやメールボックスが担っていた。部署や職種に関わりなく、誰もが必ず訪れた場所である。しかし、今日の情報のデジタル化と共に、こうした場所は急速にその役割を失いつつある。

後者の理由として広く見られるのは、飲食物の提供だろう。自販機やウォーターサーバーの置き場から、多彩なメニューを提供するカフェコーナーまで、多くのオフィスで導入されている。ただし、単純に飲み物を提供するだけでは、訪れる頻度が高い割に滞在時間が短く、期待するほどの交流にはつながらない場合があるので注意が必要だ。インフォーマルコミュニケーションを促すためのマグネットスペースには、人々を引き寄せる磁力に加えて、留まらせる理由や、話題を提供して会話を促す触発要因も重要である。

そうして、オフィスで働くだけにとっても共通の理由で立ち寄り留まれる交流の拠点として「非仕事」用途が有効なら、これは仕事に役立っているということである。特に、この類の議論でしばしば話題に上がる「喫煙室の効用」を認めるなら、タバコという「少数派のための嗜好品」よりも、飲食物という「多数派の



写真3：多様なメンバーが集うテーブル空間に設置された掲示板やサンプル棚の提示物が、さまざまな仕事の状況や成果への気付きを誘う



写真4：メンバー間の交流を支えるために「カルチャーマネジャー」が主催するワインパーティ。空間の継続的活用にはマネジメントが不可欠。

ための必需品」の意義を疑う余地はどこにも無いはずだ。

4 | 分散し流動化する人々、結集するチーム

今日、ICTの進展やワークライフバランスといったニーズの高まりと共に、働き方の選択肢は広がっている。働き方改革の手段の一つとしてテレワークが話題に挙がることも多くなった。加えて、変化の速いデジタルエコノミー環境の下で組織構造はいつそう流動的になり、働く人々の移動と分散の度合は高まりつつあるようだ。そこでは、かつてのような「同じ釜の飯を食う」的な自然発生的な相互理解や情報共有は望めないし、分業型の働き方のもとでは、その必要性も薄れている。

しかしその一方で、更なるテクノロジーの進化と共に、「場所を選ばないテレワーク向きの仕事」が減る可能性も見え始めている。RPAやAIといったシステムの導入によって、さまざまな分野で情報処理作業の自動化が進んでいるからである。

それに伴って、人々が担当する仕事は今後いつそう専門化しながら、それらを臨機応変に組合せる必要性が増すだろう。活動の重心が、個人による分業から、

チームによる協働へとシフトするならば、集まることの重要性はより高まることになる。そして、臨機応変な情報伝達と交換や、それらにまつわる背景や関係性、さらには思いや意欲といった意識や感情も含めた文脈情報も伝えるために、インフォーマルコミュニケーションはいつそう重要さを増すだろう。

いまはちょうど、分散しようとする遠心力と、再び結集しようとする求心力が混在している時期かもしれない。そのバランスは、組織や仕事によって異なるだろう。しかし、変化の方向性が共通しているならば、その行方に配慮したチーム支援型オフィスのコミュニケーション戦略を選択すべきときだろう。

PROFILE



岸本章弘（きしもと・あきひろ）

ワークスケア・ラボ代表
 オフィス家具メーカーでオフィスの設計、次世代コンセプト開発とプロトタイプデザイン等を担当しながら、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コンサルティング活動に携わる。千葉工業大学、京都工芸繊維大学非常勤講師等を歴任。著書に「NEW WORKSPACE 仕事を変えるオフィスのデザイン」（弘文堂）など。