

特別寄稿 | 明日の働き方と働く場所を考える視点 (始点)

ワークスケープ・ラボ 代表 岸本章弘

Profile / オフィス家具メーカーにてオフィス等の設計、コンセプト開発、プロトタイプデザインに携わり、研究誌『ECIFFO』編集長を務める。2007年から独立し、ワークプレイスのデザイン・研究のコンサルタントとして活動。著書に『NEW WORKSCAPE 仕事を变えるオフィスのデザイン』等。

■ AIによってオフィスワークと

オフィスはどう変わるか？

多くのオフィスワークがAIによって代替され、オフィスワーカー数とオフィス面積が減るといわれている。ここ数年、IT業界のエンジニアや金融業界のアナリストなど、専門的な知識とスキルをもった社員の削減を伝える企業の話を目にする機会が増えた。では、組織がオフィスワーカーを減らせばオフィス面積も減る、と単純にいえるだろうか。確かに各人に固定席があてがわれた従来型の「組織を配置するオフィス」であれば、そうなるだろう。人が減った分だけデスクも減り、全体の面積も減ることになる。

しかし、AIの影響はそれほど単純ではない。情報処理の自動化によって既存の仕事が減るだけでなく、仕事のやり方そのものが変われば、オフィスにおける人の役割や行動にも変化が見られるはずだ。自動化による削減の影響は仕事の種類によっても異なるだろうし、ビジネスモデルやバリューチェーンが変われば仕事自体の構成も変わるだろう。また、AIツールを活用する働き方や、AIパートナーとの協働は、これまでのデスクワークやミーティングとは違う。

他方で、そうした変化に関わる人間の側はどうだろう。新たなツール

により知識や能力の拡張が期待されるが、身体自体が進化するわけではない。変わる技術、変わる仕事と、変わらない身体の組合せを考えた時、働き方や働く場所はどんな影響を受けるだろうか。

こうした問いをもって、本稿ではAIが働き方と支援空間の在り方にどう影響するかについて考えてみたい。ただし、今日の技術は指数関数レベルで日々進化・更新されているが、筆者自身のAI活用経験は一個人として生成AIサービスと対話する程度であり、多様な企業組織での活用状況を実感するには知見が足りない。したがって、いささか無謀にして個人的経験に基づく推測を含む「始点」としての論考であることをお断りしておく。

■ 変化する活動と支援空間の配分

通常、仕事の場合での知的活動は、以下の3つの階層で捉えることができる(図1)。「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関連行動であり、自動化技術によってその処理量と速度は拡大するが、オフィスワークとしては「減る活動」である。

「知識処理」は知識情報の探索や加工など、知的価値を向上させる作業や関連行動であり、AI技術の支援によって高速化しながらも、より広範囲で複雑な処理も増え、洞察と判断が

主体の「増える活動」となるだろう。

「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関連行動であり、AIの支援を受けながら、今後のオフィスワークの中心として「増やしたい活動」といえるだろう。

これらの知的活動は、個人作業と共同作業に大別されるが、今後はそこに第三者としてのAIが関わることになる。個人による分業型情報処理の多くは自動化されて人手を必要としなくなり、そうなることで、さらに複雑で高速な処理も可能になるだろう。集合型の情報伝達についても、AIエージェントならテキストから映像まで多様な媒体とチャンネルを組合せて効果的に届けるだろう。こうして、かつての情報処理工場的な作業は消え、オフィスワークの中心は知識処理と知識創造に移行することになる。

知識処理のシーンでは、情報アクセスとコミュニケーションのチャンネルのオンライン比率が高まり、リモートワークやハイブリッドワークが増えるだろう。この場合は、活動の増加は必ずしもオフィス面積に反映されないことになる。知識創造のシーンにおいては、個人作業はより高い集中を必要とし、共同作業ではハイブリッドな場を共有する、臨機応変なコラボレーションのための支援環

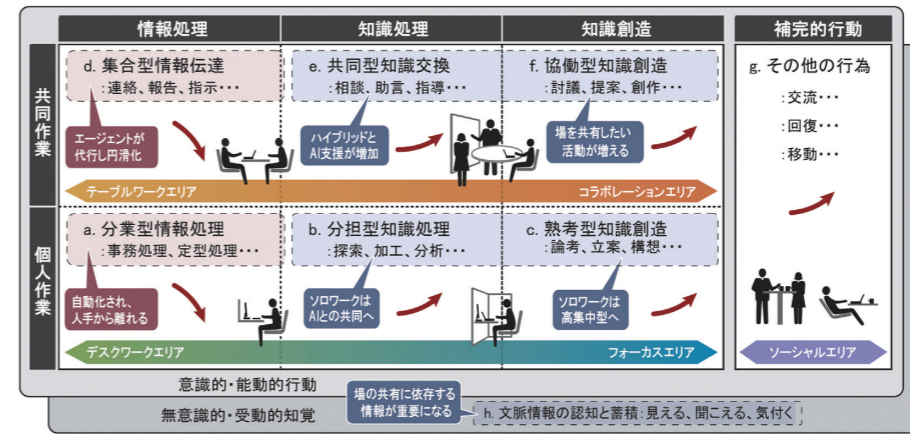


図1：知的活動の分類とテクノロジーの影響の方向性

境が求められるだろう。

さらに、こうした意識的・能動的行動の背後で、人は無意識的・受動的な知覚を通して多様な文脈情報を認知・蓄積しており、これらは暗黙的な知識とも組み合わせ、多様な活動をつなぐ場としてのオフィス環境の一部を構成している。

今後、働き方の分散、組織の流動化、事業活動の高速化が一層進むと考えられるビジネス環境にあって、オフィスワークの形態や活動の配分はどう変化し、それらを支えるオフィス空間の構成にどのような影響を与えるだろうか。以下では、視点をさらに分解しながら、業務やプロセス、タスクに視点を移して、AIの影響や行動の変化と支援空間の新たなニーズについて考えてみよう。

■ 行動と認知の変化への対応

生成AIと対話しながら作業をしていて感じられる課題の1つは、AIの思考速度と自分の思考速度のすり合わせの難しさである。人が投げかける問いやアイデアに対して、AIは圧倒的な速度で回答を返してくれる。人は、それらに常に注意を払い、自分の問いとAIの回答を記憶し、全体を網羅して解釈しながら判断することになる。

人同士の対話とは全く異なる注意力と迅速な判断力が求められるのである。もちろんAIは急かしたりせず待ってくれるので、マイペースを保つことは可能なのだが、やはりAIのペースに引っ張られる(個人差はあるだろう)と感じる。また、AIによる生成物を、間違いの可能性を意識しながら妥当性を評価する作業には、高い注意力が必要である。一連の作業を通じて、思考の速度は高まり、検討の視点もサイクルも増え、成果物の質の向上を実感できるが、同時に認知的疲労も強くなる。

大量の情報に目を通しながら、それらしく整った生成物の細部に注意を払い、不確かな情報は確認して修正し、総合的な判断や最終の意思決定は人が担う。従来の仕事に比べて、より高い集中を持続的に求められ、認知的負荷の高い作業になりやすいわけである。

こうした活動を支える環境としては、人間工学的に配慮された働きやすい空間であると同時に、認知科学的に最適化された、考えられる状態を持続できる空間が求められるだろう。視覚的・聴覚的に不要な刺激を制御しながら、思考材料としての情報が広く可視化され、あるいは音声を鮮明

に聞き取ることができ、注意を自然に誘導してくれる操作しやすいユーザーインターフェイスを備えたオフィス環境である。それらを、利用者自身がそれぞれの特性や好みや応じて環境特性や道具立てを選択・調節できる仕組みも有効だろう。

■ 回復のための場所とサービス

オフィス空間の構成においては、身体的な回復や休憩のための場所に加えて、先に挙げた認知的な回復や休憩のための場所やサービスの必要性が高まるだろう。

ウェルビーイングやメンタルヘルスについては、生産性向上や人材確保の観点から既に注目されているが、そうした配慮の視点を広げる必要があるだろう。

例えば、従来からあるリフレッシュエリアなどに見られる交流や休憩を支える機能に加えて、認知的疲労の回復の観点からも配慮が考えられる。体だけでなく、脳を休ませるために、スマホなどのデジタルから離れる、軽く体を動かす、自然を感じながら休むなど、仕事から離れる時間を意識的に取るための空間やサービスが重要になるだろう。

もちろん、そうした取り組みを推奨する組織文化を浸透させることも必要である。認知的負荷の高い活動を従来の仕事と同じ時間尺度で測るようなマネジメントの意識や制度は障害にしかならないはずだ。

■ 新たな作業と支援空間

AIに代替される仕事だけでなく、新たに誕生・増加する仕事もみられるが、その働き方や働く場所の条件は、既存オフィスの枠外にあるようだ。

働き方の変化

- ・集中と対話をバランスさせ、行為に応じて場所を選択
- ・ホームオフィスを活用してハイブリッドワークを継続

オフィス空間の変化

- ・デスクワーク空間の共用化、テーブルワーク空間の拡大
- ・ラウンジ系の交流空間の拡大と充実

表1：オフィスづくりの変化の方向性

用途空間		廃止・縮小	拡大・新設
タッチダウン	短時間作業席	1.2%	91.0%
オープンミーティング	オープン型	1.7%	89.9%
フォーカスデスク	個室空間	0.6%	86.5%
オープンデスク	共用席	2.6%	85.3%
ラウンジ	交流系	1.4%	84.8%
オープンミーティング	半オープン型	2.0%	82.5%
コラボレーションハブ	オープン型	0.9%	77.0%
クローズドミーティング	小規模会議室	8.9%	70.9%
サービスハブ	厚生系	4.0%	68.3%
フォーカスデスク	静寂エリア	3.5%	67.7%

表2：拡大・新設傾向の強い用途別空間（上位10タイプ）

例えば、車の自動運転のためにAIに学習させる画像データへのアノテーション（運転車周囲の都市や人を認識するための注釈付け）作業は、多くの人手に依存している。ロボット開発などのフィジカルAIの分野では、人が自らさまざまな動作を繰り返ししながら、機械のための学習情報を作り出している。あるいは、汎用型AIに学習させる多様なデータの法的・倫理的な「正しさ」や適性のチェックには、その内容を理解・判断できる人による事前作業が必要になっている。

こうした「AIのための」タスク自体は個々に分解可能（目の前で機械とつながるフィジカルAI開発は別か）で、オンラインワークや分散オフィスによっても対応可能と考えられる。実際、自動運転技術開発のためのアノテーション作業の「外注先」は世界中のさまざまな個人に広がっており、その労働環境は「発注者」からは見えないところにある。かつての大規模コールセンターにおいて、単調で孤立しがちなオペレーターのウェルネスと生産性の向上のために、同僚とのインフォーマルな交流機会や適切な休憩を促すアメニティ施設やサービスが重要視されたように、分業・分散しがちなオフィスワーカーのウェルビーイング、エ

ンゲージメント、生産性の持続を支援するコミュニティ空間としてのオフィスの構築は、先述した認知的回復の支援と同様に重要な課題になるだろう。

■業務プロセスの変革と人的資源の再編

AIの影響は既存業務の自動化に留まらない。オフィス業務を含むビジネスモデル全体が変革されれば、オフィスワークの位置付けも変わってくる。

例えば、製造業において前工程でさまざまな作業を並行して進めるときには、役割を越えた情報共有と共同作業が重要になる。部署間の連携・協働のためのコミュニケーションなど、行動面では臨機応変なグループワークが増え、オフィス空間には柔軟な交流・対話・協働のための設えが必要になる。また、建設業では、建設工程の上流にあたる設計段階でのBIMやデジタルシミュレーションの活用に伴って、より多くのエンジニア系オフィスワーカーの協働が求められる。その活動の場であるオフィス面積が増える例もみられる。

AIはオフィスワーク限定の部分最適ツールではない。オフィスから現場までを含む業務工程全体が再構築

されれば、企業全体にわたる人的資源の再編が促されるだろう。ビジネスモデルや業務プロセスの変革に伴い、さまざまな業務が後工程（現場）から前工程（オフィス）に集約される場合には、従来以上に高度なオフィスワークと支援空間の充実が求められることになるだろう。

■オフィス変革の現在地

ここまで見てきたAIがもたらす働き方の変化に対して、今日のオフィスはどの程度準備できているだろうか。最近のニューオフィス推進協会の調査（注1）によれば、コロナ禍以降に作られた国内オフィス（日経ニューオフィス賞への応募事例347件）の多くの事例においては、オフィスづくりを働き方の改革を加速させる機会と捉え、柔軟な働き方のニーズに応える空間とツールを整備し、今後の変化の方向性を踏まえてオフィス機能の充実を図り、面積を拡大する傾向が見られる。

それらの変化の方向性は、ABWに代表される適業適所型のオフィス空間へと移行し、従来型の分業型デスクワーク主導の空間構成から、協働型テーブルワーク主導のコミュニ

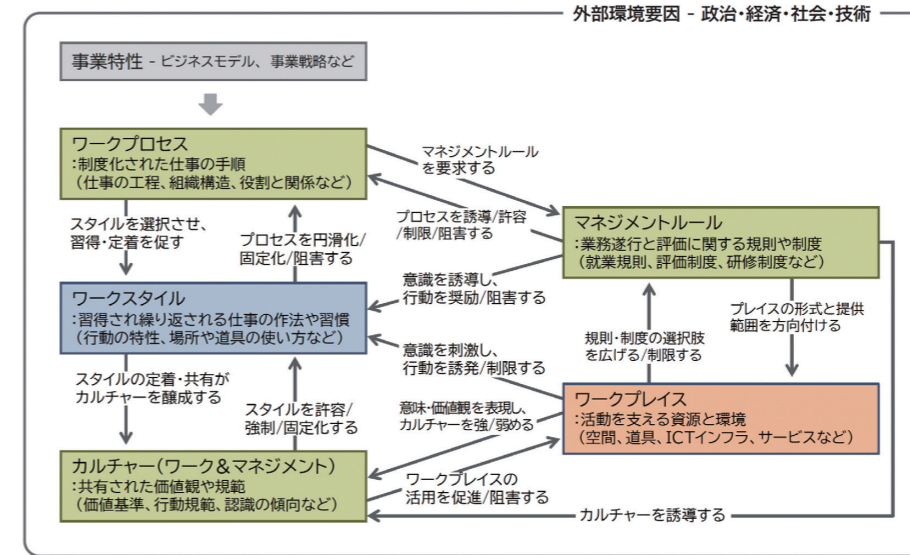


図2：オフィスを取り巻く多様な要因と相互関係

オフィスワーカー数を減らす方向に働かざるを得ない。特に「バックオフィス業務」や「アシスタント業務」を担当する人や組織などは、そうなる可能性が高い。しかし、すべての分野や業務でそうした単純な図式が当てはまるわけではない。

オフィスワークを一連の業務の一部として俯瞰すると、ビジネスモデルの変革によってワークプロセスが大きく変わり、オフィスワーカーに求められる仕事や人的資源の構成や配分が変化する場合、結果的に総体としての組織規模は変わらないこともありそうだ。

AIによるオフィスワークの生産性向上によって、「同じ仕事をより少ない人数で遂行できる」場合もあれば、「同じ人数でより多くの仕事をより速く遂行できる」場合もある。後者の場合、臨機応変な共同作業を支える多様な高機能空間のニーズが高まれば、むしろオフィス面積は増えるだろう。

AIが仕事を代替し、オフィスワーカーが削減され、ハイブリッドワークの拡大も加わり、結果的にオフィス面積が縮小する、といった単純な方程式は成立しない。

また、AIによって新たに生まれる仕事については、まだ見えていない部分が多そうだが、それらが「AIに仕える」だけの孤独で非人間的な仕事になっては本末転倒である。新しい仕事を遂行する場所も、変わらない人間のためにヒューマンなものであるべきだ。

ケーション重視の共用空間へと移行する傾向である（表1）。

その内訳を見てみると、拡大・新設傾向の強い上位の空間項目（表2）には、オープンミーティングとラウンジという交流系空間と、タッチダウンやフォーカスデスク、オープンデスクという個人作業空間が挙げられている。これらは共同作業・個人作業と用途は異なるが、共用空間という点では共通している。

また、こうしたオフィス施策を採用した理由としては、「社内コミュニケーションの活性化」「社内コラボレーションの活性化」「自律度の高い柔軟な働き方の拡大」が上位3項目に挙げられている。

今日、ABWやハイブリッドワークは既に実践段階として多くのオフィスに広がっており、働き方の変化に向けたオフィス空間側の準備はある程度整い始めているように見える。今後の変化の鍵は、急速な変化に対応を迫られる、組織文化や制度の側にありそうだ。

■働き方・働く場所をとりまく多様な影響要因

ワークスタイルやワークプレイス

の変革に対して組織の制度や文化が大きな影響を与えることは、共通認識といえるだろう。それらは、変革を進める上での促進要因にも阻害要因にもなり得るうえに、変化には時間を要するものである（図2）。

オフィス空間は、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触媒環境としての役割も果たしている。日々の交流を通じて構築される人的ネットワーク。対話や体験を経て交換・共有される暗黙的な経験や知識。他者の行動や周囲の空間から受け取るメッセージ。繰り返し身につく作法や習慣。これらの総体としての組織文化。そして、明文化された職務遂行と評価に関する制度や規則と、それらの解釈や運用に影響を与える暗黙の慣習やルール。

これからの変革に向けては、オフィス戦略側からの取り組み以上に、組織マネジメント側からの継続的な取り組みが重要になるだろう。

■変わるオフィスワークと変わらない人間のための空間

総論としては、AIはオフィスワークを自動化・効率化し、「従来型の」

注1：2020年度から2024年度の日経ニューオフィス賞への応募事例を対象とした、オフィスづくりに関するアンケート調査。「ニューノーマル時代のオフィスづくりに関する調査報告書（総括編）」として2026年6月に刊行予定。