



招待論文

進化するワークスタイルとオフィス環境

The Office Environment for New Workstyles

コクヨ株式会社 オフィス研究所 斎藤 敦子
Atsuko SAITO, Office Research Institute, KOKUYO CO., LTD.

企業を取巻くビジネス環境はこの二十余年で大きく変わった。そして、この環境変化の波がワークスタイルにも大きな進化を促している。1980年以降に世界中で始まった情報革命と金融革命により、多くの企業はビジネスプロセスを転換してきた。また、成熟社会の到来によりマーケットニーズがモノの価値からコトの価値へと変化したことで、ビジネス自体を破壊し創造していくかなければならない脱工業化社会（ポスト産業資本主義社会）へと移行しつつある。働く個人とチームが互いに知識を創造し、新しい商品やサービスを生み出していくためには、効率性と創造性を両立させたワークスタイルとマネジメントが重要となる。

創造性を發揮するためのワークスタイルとはどのようなものか。また、そのような働き方を支援するための、空間・ツール・仕組みといったオフィス環境はどうあるべきか。先進事例を参考にしながら、未来のオフィス像を検証してみたい。

Changes in the business environment have prompted a major evolution of work styles. Many enterprises have seen their business processes totally transformed by the information and financial revolutions that began around 1980, and change has been driven further forward by a shift in marketing needs that has accompanied the maturing of the economy and society, to more focus on the value of "soft" endeavor rather than hard products.

Work styles and organizational management conducive to efficiency and creativity are essential for enabling working individuals to generate new knowledge and innovate new products and services. For those of us involved in office innovation, the issue is How can office environments best facilitate such work styles? In this paper, I intend to draw on several advanced case studies to explore what offices of tomorrow will be like.

* 〒108-8710 東京都港区港南1-8-35
1-8-35 Konan, Minato-ku, Tokyo, 108-8710, Japan

1. はじめに（進化の背景）

近年、企業経営者の間で「ワークスタイル」のあり方が注目されている。すでに20年程前から情報化社会を見据えた新しいワークスタイルとしてテレワークや在宅勤務の実験が行われてきたが、その当時はIT企業が来るべきコンピューティング社会に備え、ツール開発のために取り組むことが主な目的であったようだ。しかし、仕事の中にコンピューターが入り込み、インターネットによって世界の情報がリアルタイムに伝播する現代は、仕事内容そのものが大きく変わってしまった。商取引から商品開発のためのコラボレーションに至るまで、ビジネスプロセスの大部分がインターネット上に流れ込み、巨大なグローバルマーケットが築かれつつある。

その過渡期において、企業経営者が社員に求めるパフォーマンスも変化している。ITによって業務の効率性を高め、ノンコア業務を集約しアウトソーシングする一方で、社員にはコア業務における革新性と創造性が求められている。それらを発揮するためには、社員一人ひとりの働き方（ワークスタイル）が重要であり、すなわち経営者にとって「ワークスタイル」とは、目標を達成するための成果行動として捉えられるようになってきたのである。

この背景には、20世紀の終わりに始まったポスト産業資本主義経済への移行、いわゆる「知識社会」のおとずれがあげられる。20世紀は「モノを作れば売れる」高度成長時代であった。産業革命以降、欧米諸国は急速な近代化にともない、便利で快適な生活を「モノ」によって実現してきた。さらに、工場での生産技術を向上させ、大量に安く早く「モノ」を作ることで、「モノ」は広く市場に流通し、多くの企業が右肩上がりの成長を遂げたのである。日本は、戦後わずか20年余りで先進諸国に追いつき、GDP規模で世界第二位の経済大国にまで発展したが、先進諸国と同様に今では成熟期をむかえている。国際的な経済成長の流れは、すでにBRICsへと移行しつつあるが、そのスピードはますます早まっているようだ。2020年代以降は、世界の経済バランスは、アメリカ・中国・インドへシフ

トしていくと予測されており、すでに成熟社会となつた日本はその経済システムを転換せざるを得なくなつたのである。

21世紀は「モノ」から「コト」の時代へ。成熟社会では、工場での大量生産による「モノ」が売れにくくなる。なぜならば、私たちの生活周辺を振り返ってみても分かるように、便利で快適な生活は、すでに多くの「モノ」によって満たされているからだ。かつて三種の神器と言われた白物家電も、その機能価値だけでは買換え需要を創出できない。高品質、省エネルギー、健康など、新たな付加価値に加え、楽しさ、美味しさなどの経験価値がヒット商品の特徴ともなっている。例えば、シャープのウォーターオーブン「ヘルシオ」は健康をテーマとした新しい調理方法を提案することで幅広い世帯の支持を集め、任天堂の「DS」は生活を楽しむ魅力的なコンテンツを独自のゲーム機で体感させることで、非ゲーム世代までも顧客として取り込むことに成功している。このような顧客の潜在ニーズをスピーディに察知しながら、新商品や新市場を開拓していくためには、今までのような研究開発部門に閉じた開発プロセスでは難しい。市場との密接なコミュニケーション、パートナーとの協業、また異分野技術の遷移なくしては、新しい価値を生み出すことはできないのである。

さらに今後は、驚き、幸せ、安心など、人間の奥深い感情や感性にふれる潜在価値が、ビジネスにおいても発掘されていくことだろう。それらの価値を発見できるのは個人の感性や想像力によるものであり、働く個人がどのようなワークプロセスで創造性を発揮しうるのかが、企業の成長に深く関わる時代になったといえよう。

2. ワークスタイル進化の潮流

このように創造性を標榜し、非定型で複雑なプロセスが連続する「ワークスタイル」をどのように捉えればよいのだろうか。「ワークスタイル」は、現代では企業価値を創造する重要な戦略の1つであるが、企業の実担当者にとっての「ワークスタイル」は、職種による単純な行

動パターンや、ツール主導の形態として考えられていることが多いのも事実だ。

例えば、「営業部門は外出が多く、管理部門は社内にいることが多い。」というように、一般的な行動パターンでワークスタイルを分析することがあるが、インターネットを通じてビジネスを展開している企業にとっては「営業部門は自席が多く」、管理業務のアウトソースをビジネスとしている企業にとっては「管理部門は外出が多い」という現象がすでにおきている。したがって、業種や職種で定型的なワークスタイルを規定することは難しく、また間違った捉え方をしてしまうとビジネス戦略を誤ることにもなりかねない。

冒頭に述べたように、ビジネスプロセスは常に変化し、そのスピードも速い。このような環境下においては、ビジネス戦略に合致したワークスタイルをその都度デザインしていくことが求められる。まさに「ワークスタイル」とは目的や戦略を果たすための手段であり、状況に合わせて柔軟に変化させていくものなのである。

また、あらゆる仕事において革新性と創造性が求められるようになると、その原動力となる個人のモチベーションや内発的動機が重要になるとも言われている。働く個人が心地よく、かつ組織パフォーマンスが高まる働き方とはどのようなものか、その1つの施策として、フレキシブル・ワーキングが挙げられる。

既に多くの欧米諸国が実践しているフレキシブル・ワーキングは、時間や場所に束縛されない自由な働き方として、インターネットを基盤とする情報技術の進展により急速に世界中に広まってきた。フレキシブル・ワーキングを採用している企業の目的は、福利厚生的視点ではなく、個々のワークライフバランスを配慮することで、より高いパフォーマンスを上げてもらいたいとする経営戦略的視点によるものが多い。企業にとって人が重要な経営資源である今、その知恵を引き出すためには、個別性への配慮なくして生産性を向上することは不可能だとする考え方が背景にあり、さらに企業がグローバル化するにともない、個別性や民族性への配慮（ダイバーシティ）は欠かせない経営課題ともなっているようだ。

ワークライフバランスと一言にいっても、地域連合かつ少子高齢化が進む欧州と、多民族国家で移民が多い米国では全く背景が違う。また、企業形態によっても状況は異なる。実際にフレキシブル・ワーキングを導入している企業を以下に挙げる。少子高齢化が進むオランダにある保険会社「インターポリス」は、そもそもワークとライフには境界が無いと考え、オフィス内に様々な日常的要素を取り込んだ。その結果、社員がオフィスを自由に使うことでコミュニケーションが活性化され、コミュニティ（組織）の求心力によって離職率が低下した。一方、グローバルに多拠点を構えるコンサルティングファーム「アクセンチュア」は、ワークスタイルの共通ガイドラインを策定している。各拠点のローカリティを考慮しながらも個人のパフォーマンスを最大化するためのガイドラインに従い、外部利用や運用策を講じて効率よくワーカー支援を行っている。

このように、同じフレキシブル・ワーキングを実践していても、それぞれの企業戦略は異なり、また地理的・社会的・文化的背景も違うため、ワークスタイルやオフィスは異なるものとなる。従って、同じワークスタイルを採用していても、企業や地域によって、その目的や戦略が異なる場合も多い。



Case1 Interpolis (Holland) / CATALYZER 03

3. ビジネス環境の変化

様々な背景と目的によってワークスタイルは進化しているが、やはりその最大の要因はビジネス環境の変化によるものであろう。前章にも少し述べたが、「モ

ノ」から「コト」へ、提供価値が移行しつつある先進諸国では、実際にどのようなビジネス環境の変化が起きているのだろうか。

現在、多くの企業が国籍も業種もボーダレスとなり、厳しい競合環境にさらされている。他社と差別化できる商品やサービスを生み出していくために、一人ひとりの創造性が最も重要な経営資源となった。ゆえに、ワークスタイルも複雑化・多様化・個別化の一途をたどりつつあるが、それだけでは企業の継続的な成長は望めない。企業がビジネスモデルを変革しながら成長を続けるためには、経営資源の柔軟かつ迅速な再配分が必要不可欠となる。ネットも含めたグローバル市場において、世界中の人たちにビジネスを仕掛けていくためには、その細かな好みや要求に答えていかなければならぬ。また、競争力を高めるために、研究・開発・生産・販売・保守というビジネスプロセスを、地球規模で最適化させるシナリオを描くことも重要だ。それぞれ価値観の異なる地域の市場開拓をどうしていくのか、どんな商品価値が求められるのか、どこで調達しどこで生産すればコストメリットがあるか等々、ビジネスに合わせてリソースを柔軟に組み合わせていく必要がある。

成長期は「モノ」を作れば売れる時代だったが、ポスト産業資本主義社会では、マーケットが商品の価値を決める。マーケットが望む商品やサービスを創造するためには、現場に近い社員一人ひとりの想像力、行動力、決断力がビジネスの勝敗を決めることが多い。即ち、今まで供給者視点であったビジネスモデルは顧客を中心に据えたインタラクティブ型にならざるを得ず、多様化し変化する顧客ニーズを素早く読み取りながら、想像力を働かせて商品やサービスを開発していくなければならない。

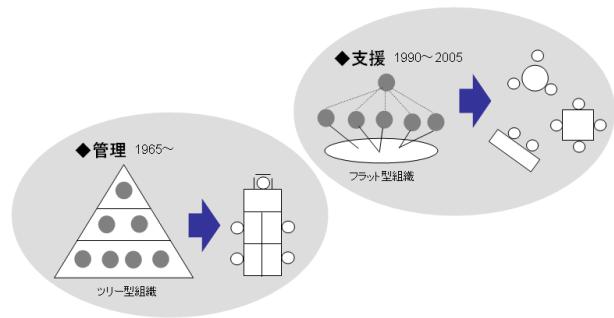
このようなビジネスプロセスの大きな変化により、事業部ありきではなく、組織横断的なプロジェクトによって、開発、製造、販売が進んでいくようになった。職種に拘わらず、スピード・クリエイティビティ・アジャリティが求められ、それらを実現するための組織作りが今日の重要な経営課題となったのである。

4. 組織構造の変化とその支援環境

ビジネス環境の変化はビジネスプロセスの破壊と創造を促し、組織構造やワークスタイルにもダイナミックな変化をもたらしている。では、組織構造はどのように進化してきたのだろうか。

成長期における大量生産・大量消費という経済システムにおいては、企業は分業と効率化を追求することで高い収益を得ることができた。「モノ」を生産する機械や工場に多額の投資をし、それらを管理・統括するための働き手を組織化するには、ピラミッド型組織が最も有効で、効率的であった。オフィス環境もこれらのフローと同じく、役割を明確にし、指示伝達がすみやかに浸透するような対向島型のオフィスレイアウトが求められた。

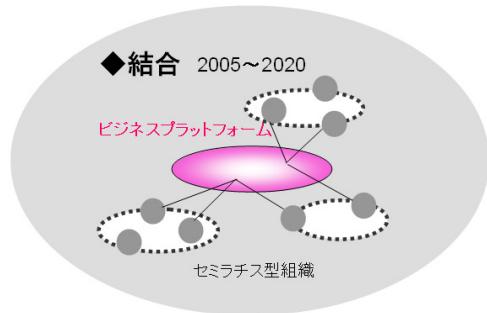
しかし、バブル崩壊後の低成長期に入ると、企業は年功序列式のピラミッド型組織を維持できなくなる。また戦略なき多角化や大規模化によって肥大化した組織も多く、コアコンピタンスに基づいたビジネスの選択と集中により、組織を再編せざるを得なくなった。また、マーケットが価値を決める成熟社会となつたため、顧客起点でビジネスを創造しやすいように組織のフラット化が進んでいく。それらにともない仕事のやり方も大きく変わり、フラット型組織への移行は、管理するオフィスから支援するオフィスへと進化させた。



Model: Organization and Workspace / KOKUYO

このような背景の下、1996年頃から始まった情報技術の進化は、フリーアドレスオフィスを急速に普及させることになる。導入当初は、制度やマネジメントの改変が遅れたために失敗するケースも少なくはなかつ

たが、10年余が経過した2007年現在は、フリーアドレスオフィスを目的ではなく手段として捉えて総合的な施策を講じる傾向にあり、成功例も増えてきている（第7章の事例参照）。



Model: Organization and Workspace / KOKUYO

さらに近未来には、規制緩和やグローバル化によるビジネス環境の急変が迫っており、M&Aやグローバル規模での業界再編など、いっそう競争環境は厳しくなっていくことだろう。企業はコアコンピタンスに基づく強いビジネスを、継続的に創造し展開していくなければならない。そのためには、部門や企業の枠にとらわれないビジネス創出が可能な組織構造にしておく必要がある。

松下電器産業が近年取り組んでいるフラット＆ウェブ型組織はその好例だ。事業部別の縦割り組織を打ち破り、プロジェクト型の仕事を連携させることで、「軽くて速い松下」に生まれ変わった。このような組織構造の変化は、企業内のみならず企業間でのビジネス連携をも促す動きとなっている。産学官のコンソーシアムやコミッティなど、今後ますます組織の流動化が進んでいくことだろう。

5. 行動分析からみるワークスタイル

前述したように、ワークスタイルはビジネス戦略によってその都度デザインしていくものであり、単純な行動パターンによって分類することは難しくなった。

かつてのワークスタイルは、営業部門は外出が多く、開発部門は自席での作図作業が多く、サポート部門はPC作業が多い等々…分業化されたビジネスプロセス

における特徴的な行動様式を示すことが多かった。しかし、知識集約型ワークスタイルへ転換すると、仕事そのものが定型から非定型へ、プロセスは線形から非線形へと進化し、仕事はプロジェクトベースで進められる。様々な作業が複雑に連携していくようになり、進捗度合いやメンバー構成によって仕事の内容は都度、変化するようになる。

このようにワークスタイルの多様化が進んでいるが、革新性と創造性に富んだ働き方を支援していくためには、これらを可視化し、分析していくことも重要だ。流動的ワークスタイルを支えるためには、個々のワーカーが仕事の内容と相手によって作業場所を選べる環境が必要なのではないかという仮説を立て、1997年～2003年にかけてコクヨオフィスシステム霞ヶ関オフィスでワークスタイルの調査及び実験を行った。その結果、職種に依らず様々なワークスペースが必要とされていることがわかった。



Model: Work style chart / KOKUYO Office System

同実験でワーカーが実際にどのような作業を行っているのかを調査したところ、多くの作業が、創造／協業型と、処理／分業型に分類することができた。そして、多くのワーカーが非創造的な作業に時間をかけていたことが明らかになったのである。同時にワーカーに対して、目標を達成するためにはどのような働き方をするべきかという質問をしたところ、コラボレーションやブレストなど、知恵を出し合う作業に時間をかけるべきだという回答を得た。その結果、資料作成や単なる報告や連絡に拘るミーティングを効率化し、

討議や思考や提案に時間かけることが望ましいという結論に至った。

また、プロジェクトベースで仕事に合わせて分散して働くワークスタイルの場合、コミュニケーションとモチベーション醸成が難しくなるとの実験結果も得た。誰が何をしているのか分からぬ環境では、互いの信頼や関心を持ちにくい。どんなに優秀で自律したワーカーであっても、知識共有はもちろんのこと、日常的に些細なコミュニケーションと可視化の仕組みは欠かせないのである。

このように細かなワークスタイルを分析し、意識とすり合わせていくことは、「仕事のやり方を変える」という難しい経営課題を解決するためにも有効であり、結果それが組織パフォーマンスの向上へつながっていくのである。

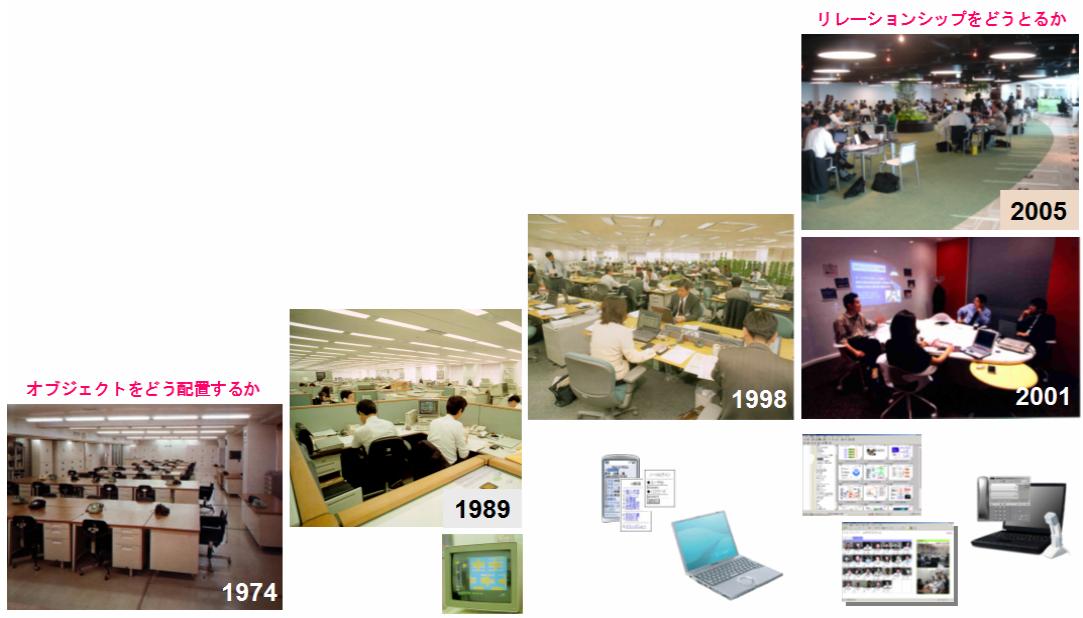
6. 日本におけるオフィス環境の変遷

このようにビジネス環境の変化と組織構造、そしてオフィス環境のあり方は時代とともに常に呼応してきた。近代日本におけるオフィス環境の大きな流れをつかむことで、未来のオフィスを考える上での参考にしていただきたい。

近代日本におけるオフィス環境の進化は、高度成長

期が始まった60年代にさかのぼる。モノ作りを得意とする日本経済の基盤はこの時期に形成され、多くの企業が大規模工場を建設し、そのための生産管理や研究開発部門が働く場所として、オフィスも徐々に巨大化していった。当時は、主に安全性や経済性が追求され、オフィスで行われる仕事も、事務処理や調整作業に多くの時間が費やされていた。やがて、70年代のオイルショックを経て効率性が求められるようになるが、80年代のOA化という情報社会の進展によって、仕事のやり方そのものが効率化されていくことになる。そして次第に来るべきコンピューターの時代のために、情報機器とオフィス環境の融合が大きなテーマとなっていた。同時期に、当時の通産省が主導となり、ニューオフィス推進運動が始まった（1987年～）。ようやく、オフィス環境が人間の生活の場として位置づけられることになったのである。そして90年代の低成長期には組織の扁平化や事業再編の波に合わせ、オフィスでも再構築とスリム化が進んだが、やがてパソコンコンピュータと携帯電話の実用化が進み、1997年には多くの企業で効率化やモバイルワークを目指してフリーアドレスオフィスの実験が行われた。2000年以降はオフィスの再構築と実験も一巡し、企業は成長戦略の一環としてワークスタイル変革に取り組み、そのためにオフィス環境へ投資するようになって

進化するテクノロジーとオフィス



いく。

この進化を情報技術の面から検証してみよう。左図は、1970年代～2000年代までの象徴的なオフィス環境の事例である。60～70年代は、工場の管理部門や販売部門のオフィスとして前述した対向島型のレイアウトが主流で、オフィスは主たるエレメントである机、椅子、電話、収納庫という「オブジェクトをどう配置するか」ということが重要視された。コンピューターの実現が見え始めた80年代には、システムとしてのグループウェアとワークステーションが開発され、グループアドレス型のオフィスが実験されはじめた。そして90年代は携帯電話やノートパソコンがオフィス環境の中でも重要な役割を占めはじめ、2000年以降は様々な先進的オフィスが現れる中で、「人と人、人と情報、人と物のリレーションシップをどうとるか」ということが課題となる。

このようにふりかえると、テクノロジーの進化とオフィス環境は非常に深く関わっていることがわかる。特に日本ではモバイルやセキュリティの技術が進んでおり、ワークスタイルの進化を予想しながら開発を進めてきたツールが、今ではワークスタイルの中に定着してきているようだ。

7. 先進事例からみるワークスタイル

これまで述べてきたようなワークスタイルの進化とオフィス環境のあり方を、先進事例を検証しながら整理していきたい。

【インター・ポリス】保険会社

—フレキシブル・ワーキング—

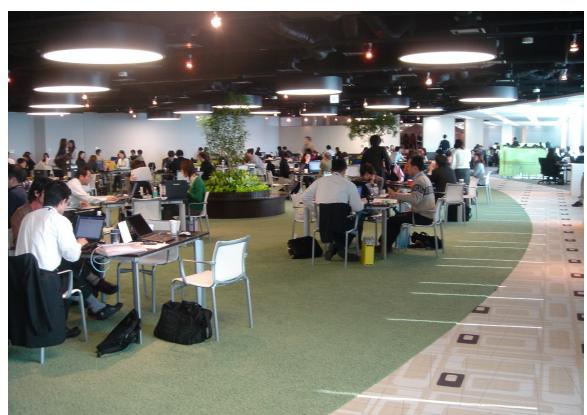
冒頭にも挙げた同社は、アムステルダム郊外に本社を置き、少子高齢化が進むオランダにおいて積極的にフレキシブル・ワーキングを導入している。仕事と生活や遊びにはそもそも境界がないと考え、「オフィス内を遊びや生活の場としても利用して欲しい」という理念のもとに個性豊かなオフィスを展開している。ティボリと呼ばれるスペースには8つの個性的なクラブ・ハウスがあり、そこで社員たちは、働き、集い、

語らい、食事をする。自由と規律を重んじるオランダらしいオフィスへのアプローチであるが、全館無線LANおよび書類のデジタル化により、どこでも自由に仕事ができるオフィス環境を実現しているため、生産性も上がっているという。

【ソフトバンクテレコム】通信業その他

—ペーパーレスとオンデマンドオフィス—

通信業からソリューション事業へとビジネス転換するため、2005年の移転を機にワークスタイル変革とそのための支援環境としてのオフィス構築を行った。スピードと創造性の向上を求めて、プロフェッショナルワーカーのための全館ノンテリトリアルオフィスを実施。全館無線LANに加えて、個人収納はファイルボックス1つ未満かつプリンターはフロアに2台程度という徹底したペーパーレスにも取り組んでいる。また、創造のためにはコラボレーションが必須と考え、社内の随所にスクリーンやモニタを設置し、パソコンを持っていつでも誰とでも自在にコラボレーションが行える環境を整えている。オフィス内はマーケット、パーク、スクエアと呼ばれる趣の異なるエリアがあり、社員はその日の気分や仕事に合わせて場所を選ぶことができる。社外でも社内と同様に仕事ができる情報インフラや人事制度が整備されている一方で、能力開発やコーチングのための教育施設が同オフィス内にあり、分散するからこそ人材教育には特に注力している。



Case2 Softbank Telecom(Japan) / CATALYZER 01

【インテージ】マーケティングリサーチ

—ナレッジシェアとブロードバンドオフィス—

今までビジネスプロセスの一端であったマーケティング機能を、顧客を中心とした統合的なソリューションとして提供するために、ワークスタイル変革とオフィス構築を行った。2005年秋葉原への統合移転を機に、顧客との距離を縮め新しい知を提供する場としてオフィスを位置づけ直した。また同時に、仕事のやり方を抜本的に変える'I-style プロジェクト'を立ち上げ、新しい同社のワークスタイルを社員一人ひとりに浸透させることに取り組んでいる。顧客や社員と知を共有しコラボレーションすることによって新たな知を生む仕組みを、オフィスを通して体現できるようにした。また、ネットワークを介しての情報共有が進むほど、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが重要だと考え、オフィス内に様々なコラボレーションの場を設けている。全館ノンテリトリアルオフィスを採用し、交流と柔軟性を重視しているが、変形デスクを採用するなど、個人の集中を妨げないような配慮もある。



Case3 Intage (Japan) / CATALYZER 04

【ユニクロ】衣料メーカー及び販売

—チーム・ワーキングと見える化—

創業より急成長を続けてきたが、組織が肥大化し、分業化が進んでいく中で、ユニクロらしさが失われているのではないかとの危機感を感じ、2006年の移転を

機にワークスタイルとオフィスの改革に着手した。創業当時はプロジェクトベースで席に座る暇も無くチームで協働作業を進めていたことに立ち返り、新しいアイディアやビジネスを生むために、席を固定しないフリーアドレスオフィスを導入した。企画・開発・営業・デザイナーが職種に依らずチームを組んでダイナミックに仕事を進めることで、機動性や創造性を高めている。また、大組織では、誰がいつ何をしているのかが分かりにくいため、食堂とビジネスミーティングエリアを隣り合わせる、擬似店舗をオフィスの中央に設けるなど、商品・人・仕事の'見える化'に取り組んでいる。



Case4 UNIQLO(Japan) / JOS 2007

8. 進化するワークスタイルを支援する未来オフィス

以上、4つの先進事例を取り上げたが、これらの事例をヒントとし、未来のオフィス像について考察する。

【リアルとバーチャル】

第6章で述べた「オフィス環境の変遷」にもあるように、マーケットはインターネット上に広がりつつあり、ビジネスプロセスや交流の機会は、リアルとバーチャルな場に混在している。業種や職種に拘らず、どのようなビジネスモデルに進化させていくかによって、リアルとバーチャルを使い分け、また連動させていく必要がある。今はまだ、あらゆる仕事の局面でリアルとバーチャルが分断されていることが多いが、刻々と変

わるワークプロセスを支援できるような柔軟かつ運用コストの安価なグループウェアが求められていく。

【個別性の重視】

企業がグローバル化するに伴い、社員のダイバーシティは欠かせない視点となる。実際にグーグルの社員は世界中に分散しているが、個別性やローカリティを重視することを大前提としている。個々人の創造性を十分に発揮してもらうためにも個別性は重要な視点であるが、コストや効率が優先されるオフィス環境において個別性への配慮は非常に難しい。フリーアドレスオフィスでは自席がないため、「自分好みの仕事環境」を作ることは出来ないが、お気に入りの場所を作ることは可能だ。インターポリスでは8人のデザイナーにそれぞれクラブ・ハウスのデザインを依頼したが、デザインに多様性を持たせることも有効なのではないか。また、バーチャル上のデスクトップや制度面では個別性への要求は高まっていく。

【プラットフォーム化】

プロジェクトベースで仕事が進み、組織が流動化していくことで、組織マネジメントは中央集権型ではなく自律分散型へ向かう。組織は個人の自律性や自発性を求めるものの、組織全体を活性化させシナジーを発揮させるためには求心力も必要不可欠だ。ビジネスに合わせて組織やリソースは俊敏に組み替えられていくが、知恵や愛着や経験などを組織の中に担保していく仕組みが必要となる。未来はこの無形資産が企業のブランド価値となり、また、ビジネスを実現するために人が集まるプラットフォームとなる。

【コミュニティ形成】

流動化する組織ではコミュニケーションチャネルが形骸化し、情報が流れにくくなるという弊害が起こる。特に、組織のフラット化により、人脈ネットワークを形成していた中間管理職が機能しなくなることで、新しいコミュニケーションチャネルを作っていく必要がある。万人につながるネットワークから、趣味や興味レベルでつながるセミクローズなコミュニティへ。仕

事とは違う側面でのつながりや共感が結束力となり、情報や知恵の流れを活性化させる。

【ソーシャルスペース】

組織の枠組みが曖昧になり、さまざまなビジネスパートナーとプロジェクトベースで仕事を進めるようになると、企業内セキュリティを超えて情報や時間を共有する場が必要になる。プロジェクトルームというクローズな空間やストレージだけではなく、プロジェクトが発生する前後に、組織を超えたメンバーが交流できる場所が必要となる。最近は六本木のアカデミーライブラリを基地とするビジネスリーダーも増えているが、今後は都市の中にもそのような場が求められていく。

【人、物、コトの可視化】

ユニクロの例で顕著なように、現在すでに「可視化」が重要なキーワードとなっている。誰がいつ、誰とどんなプロジェクトに関わっているのかを見せることは、仕事をする上で重要な情報源となる。自分が仕事で困ったときに、誰に聞けばよいのかが分かるうえに、お互いがどんな仕事の仕方をしているのか理解することで、信頼関係も生まれる。また、顧客に見せることで、ファン作りやプランディング効果もある。より良い組織文化を作っていくためにさらに重要となるだろう。

【ドキュメントのフローとハンドリング】

フリーアドレスとIT化の流れにより、ペーパーレスが進んでいる。しかし、フリーアドレスを実施している企業でも実際には紙の使用量は激減していないとの報告がある。紙の可読性はさることながら、ワークスタイルという観点で検証してみると、そのハンドリングの良さが評価されている。今後ますますデジタルファイリングが主流になっていくと思われるが、相手に渡す、移動中に読む、一覧できる、など・・情報がプロジェクト上でフローするプロセスでは紙の利便性は変わらない。紙とデジタルの行き来ができるファイリングシステムが必要になるだろう。

【プロジェクトプロセスの開示】

プロジェクトベースで仕事を進めるようになると、そのプロセスはメンバー内に閉じられてしまうことが多い。同じような失敗をする、新しいメンバー同士だとスタートに時間がかかる、マネジメントがしにくい、など様々な弊害がおきつつある。ネットワーク上でのプロセス開示も重要だが、社員が行き来するオフィス空間でさりげなく情報開示し組織全体の様子を俯瞰することも有効なのではないか。あふれる情報をすべてネット上で検知することも限界があり、人間の身体による認知能力を活用した情報共有の仕組みも注目されていくことだろう。

9. おわりに（次世代オフィスの展望）

最後になるが、コクヨオフィス研究所が2005年に発表した次世代ワークプレイスのコンセプトモデル『エラスティック・ワークスペース』を以下に示す。

このモデルは2010年を想定し、プロジェクトベースで創造的に仕事を進めるプロジェクトチームのワークスタイルを支援するためのオフィス環境である。プロジェクトメンバーはそれぞれ基地を持ちながらもプロセスによって活動拠点を移動させ、ワークスタイルは時には分散していく。そんな各個人のワークスタイルを「つなぐ」ための仕組みである。リアルとバーチャ

ルを上手く混在させることで、どこにいても社内にいるのと同じように仕事ができる環境が実現できれば、複雑な作業の連携であっても上手く進めていくことができるかもしれない。

また、実証実験ではさまざまな情報をITによってつなぐことを試みた。離れているメンバー同士にとっては、遠隔ミーティングや共同作業の潤滑化だけではなく、相手の背後にただよう文脈情報の共有も欠かすことはできないのではないか。どんなにバーチャル空間が進歩しても、人間が五感を使って敏感に察知する感覚的な情報の存在もまた重要である。

同実験では、メンバー同士の気配、しぐさや行動の癖、独り言、休憩モードかどうか等、いくつかのプロトタイプのツールを使って文脈情報を共有してみた。組織が流動化し仕事が混在するオフィスにとって、メンバーを引き寄せ、交流させるきっかけは、未来オフィスでは必須となるかもしれない。

参考文献

- 1) The Future of Work (Thomas W. Malone)
- 2) 日本企業を強くする組織学習装置（高木晴夫）
慶應義塾経営管理学会リサーチペーパー No.92
- 3) CATALYZER 01.03.04
(Office Research Institute, KOKUYO CO., LTD.)
- 4) ECIFFO 35
(Office Research Institute, KOKUYO CO., LTD.)

