

知識創造のワークプレイス・デザイン

——「ネットワークが職場」時代のイノベーションの場

紺野 登

(多摩大学教授)

華 穎

(コーネル大学助教授)

職場を取り巻く経営環境はグローバルにも大きな転換期にある。オフィスはかつての労働者や業務を管理する機械的な機能的空間というモデルから、創造的に働く人間の意味を持った空間というモデルへと変化している。経営変革やイノベーションといった概念と結びつくようになったのだ。知識社会経済やネットワーク技術の台頭などの変化に応じて、社内の事業部門、グループ内企業間、あるいは顧客やパートナー、多様なステークホルダーなどの関係者をつなぐコラボレーションなどの「場」、すなわち経営空間としてのワークプレイスが求められている。イノベーションとは、社会や顧客の暗黙の知識を共有し、そこから価値を発見し、サービスやモノとして具体化していく知識創造のプロセスだと考えられる。そこでワークプレイスは、オフィスにとどまることなく、物理的場所を超えたITを使った関係性のプラットフォームや、そこで共有される組織文化や経営システムも含めた知識創造の「場」の総体を意味することになる。また、このようにみたオフィス=ワークプレイスは、今後の企業と社会との関係、あるいは境界を融合させる「バウンダリー・オブジェクト」でもある。その例としてフューチャーセンターやプロジェクトベースのワークプレイス等の新しい「場」の試みが挙げられる。こうして企業はオフィスをいったんハードの器やファシリティ（設備）という枠組みから解放して、人間中心の身体性を起点に再認識・再定義し、デザインしていく必要がある。

目次

- I はじめに
- II 経営環境変化が及ぼす職場環境への影響力
- III 知識創造としてのイノベーションの場とは
- IV 変化へのイニシアティブ

I はじめに

本稿では、「ワークプレイス」すなわちオフィスや職場空間などの「働く場」が経営にもたらす新たな価値や意味合いについて考える。いま、多

くの日本企業でイノベーションの重要性が叫ばれている。しかし、それは従来の伝統的なオフィスに特徴的な田の字型配置や外部には閉鎖的な社会的関係性からは生まれて来ないだろう。ではどうすればよいのか。そこでは知識創造の基盤となる「場」の再構築が有意義だと思われる。つまり、より大きな経営目的に即して、組織力を高め、イノベーションを生み出すプロセスを埋め込んだ「場」としてオフィスを構想することである。以下ではその考え方や試みの一部を紹介して読者の実践を喚起したい。

II 経営環境変化が及ぼす職場環境への影響力

1 労働価値と形態の激変期

ワークプレイスの破壊と創造

福島原発事故で経営のシナリオを大きく変えざるを得なくなった東京電力は、役員室のカベを壊すという大胆な試みをメディアに公表した(2012.6.29 MSN 産経ニュース)。常務以上役員の個室が取り払われ、間仕切り付き大部屋に変わり、面積も三分の一に縮小した。「縦割りの企業風土を改めるため」という。もちろん単にカベをなくせばいいわけではない。個室廃止後、いかに関係性を変え戦略的な議論の効用を生み出すかといった「デザイン」が必要だからだ。しかし、そこには見慣れた空間や景観を変えることによる作用への期待がある。

一見無関係のように見えるかもしれないが、2011年10月のニューヨークでの「99%」の市民による「オキュパイ・ウォールストリート」運動や、日本の国会議事堂前で行われた原発反対市民運動のように、人々が都市空間の一面を占拠することは、従来の経済や社会システムの変革に関わる行動だとみることができる(Harvey 2006)。同じように、経済空間であるオフィスや、ワークプレイス(オフィスのハード、ソフト、文化の総体としての場)やその仕組みを変えることで、古い経営システムから新しい経営システムへの変化が現実化していく。それは経済空間の破壊と創造、すなわちイノベーションだといえる。

日本では長らくイノベーションとは技術革新だととらえられてきた。しかし近年、それは従来とは異なる新たなアイデアややり方であり、ビジネスモデルを含んだ価値創出として理解されはじめている。

オフィスは管理する対象だったのが、いまや経営の変化や知識創造、イノベーションといった概念と結びつくようになってきている(紺野 2008)。にもかかわらず、「オフィス環境など経営や実際の仕事とは関係ない」と思われているのが実情だろう。とりわけ製造業中心で推移してきた日本企業

の多くは、1960～70年代のオフィス(たとえば「田の字型」配置で部課長が管理する形態で座っている企業が多い)やワークプレイスを維持している。しかし、伝統的職場環境は大きな転換を迫られている。労働者が機械的に働く機能的空間というモデルから、創造的に働く人間的意味を持った空間というモデルへの変革が求められている。

グローバル化する労働

職場を取り巻くグローバルな環境はこの半世紀に激変した。1960～70年代、世界経済システムを牽引していたのは米国など先進国だった。日本企業も一画に加わり国内の市場と労働力を基盤に海外輸出型製造業を拡大した。この時期、国、社会、企業の閉じられた関係の中で、労働力の担い手である国内労働者が力を握った。70年代には労働争議の発生件数もピークに達したが、反面、経営側も協調と対立の中で競争力を維持していた。オフィスもこうした中、労働者や社員が企業の枠組みにおいて守られ、工場の延長線での「我々の職場」があった。日本では高度成長期以降、皆がむしゃらに働きもしたが、成果も十分感じられていた。

しかし70年代以降、徐々に国内労働力は高コストと見なされるようになる。先進国では機械化の進展に伴い相対的に安価な女性労働力も増えたが、米国などでは日本やドイツからの低価格な製品輸入によって国内企業が打撃を受け、組合との問題はさらに山積した。欧州も事情は同じで、ドイツなどは移民労働者の導入で労働コストを低下させようとした。

一方、1980年からの20年は世界経済は右肩あがりでも拡大した。しかし労働コストの観点からいえば、女性労働者の増加、欧米では移民労働者の受け入れ、さらには海外工場移転やオフショアリングなど、従来にない能力競争の時代が訪れた。労働の「聖域」が切り崩され、職場、オフィスのグローバル化が進んだ。

それはグローバルな労働力の分散過程でもあった。世界各地に富が分散し、新興国で中間層が台頭していった。そこで教育を受けた世代が中心になり、イノベーションが重視されるようになって

たのである。たとえばインドのタタ・グループは「タタ・イノベーション・フォーラム」という組織革新プロジェクトでかつての重厚長大企業から脱しようとしている。いまや世界のどこでもイノベーションが起きるようになった。

こういった変化の中で、オフィスや職場は、かつての姿を維持できなくなっている。ITの影響もこれにさらに強く作用する。従来のように会社に来て、仕事をこなして帰る、という日常からオフィスや職場を劇的に変えていかなければ、企業自体が存続を危ぶまれる事態も訪れている。

労働を変質させるテクノロジー

1980年代からの情報技術（パソコン、インターネット）の導入は、とくに1990年代中盤以降の20年、ワークプレイスやオフィス機能に大きな影響を与えてきた。ネットワークを介した仕事が基本となり、もう一日中「田の字型」に座っている必要はない。またテレワークの浸透なども広がり、今後、テクノロジーの変化がワークプレイスを一変させていくだろう。それは単に業務の効率化でなく、仕事を変質させることになる。

たとえば重要なテーマとしてシンギュラリティに象徴される議論がある。シンギュラリティとは一般的には技術的特異点（Technological Singularity）を意味するが、2011年、フューチャ

リストであるレイ・カーツワイルは人工知能（AI）の発展、人間の知能増幅の可能性から、2045年にはコンピュータが形成する文化が現在の人類を超えたレベルに達すると予言した。その過程で、2020年代には人工知能が人間の脳をリバース・エンジニアリングできるようになっているだろうという。真偽は定かでないが、AIなどの技術が人間の労働にもたらすインパクトはこれまでの技術と労働の関係を超越するものになるだろうと言われる。

たとえば翻訳等のサービスは大きな影響を受けるだろう。他方、コンピュータによって支援された人間がこれまでできなかった新しい仕事を生み出すことも大いに考えられる。

また、これ以外にもオフィス空間には今後さまざまな新技術が導入されてくると考えられている。コミュニケーションやメディア技術、あるいはスマート・ガラスのような新素材などが、高齢化しダイバーシティを高める職場に適用されることになるだろう。

2 オフィス 3.0 の時代

オフィスの進化

オフィスは20世紀から21世紀にかけ大きく三つのステージで進化してきた（図表1）。私たちがイメージする現代的オフィスの象徴、大規模な

図表1 経営、労働とワークプレイス（オフィス）の変化

	60～70年代	80～90年代	00年代～
経営環境（市場）の変化	<ul style="list-style-type: none"> ●各地域毎の政治/経済/社会 ●国内市場（受動的消費者）を中心とする輸出型産業の育成 ●量的マーケティング（製造業拡大） 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル化によって政治/経済/社会の地理的境界が薄れる ●国際競争激化、グローバルブランドの時代 ●消費者中心主義 ●90年代インターネットの進展と共に日本企業の地位低下 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル化と情報化の相乗作用（情報によってつながる地域市場） ●消費者/生活者の情報ネットワークの拡大、プロシューマー型消費者の台頭 ●新興国市場（中間層）の台頭 ●知識・サービス化経済、市場主義的資本主義の限界
労働力の変化	<ul style="list-style-type: none"> ●国内労働力の重視 ●地域企業対労働組合の対立 	<ul style="list-style-type: none"> ●移民労働/非定期雇用→労働者の地位の低下 ●ホワイトカラーの衰退、専門職の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●オフショアリング（労働のグローバル拡散） ●社会構造の変化（ネットワーク社会）、フリーエージェントの増加
オフィスの変化	効率的ファシリティ管理の重要性 <ul style="list-style-type: none"> ●（1920年代）～1970年代工場型労働者管理、ホワイトカラーの台頭、現代的な企業組織（ヒエラルキー）の台頭 	戦略的オフィスの重要性 <ul style="list-style-type: none"> ●コンピュータの普及（業務の情報化）、グローバル化 	「場」のデザインの重要性 <ul style="list-style-type: none"> ●ネットワーク型労働、知識創造のための場の要請 ●サードプレイスなどの活用 ●BCP（事業継続）などリスク観点増大

「本社 (headquarters)」は、19 世紀末から 20 世紀初頭、テイラー主義 (科学的管理法) と共に誕生した。根本には「分業」という考え方がある。業務を細かく分割して、一人ひとりに割り振っていくことで効率化を図るという考えに基づいて、これまでのオフィスも設計されてきた。「田の字型」オフィスも、ひとつの部門がタスクを社員に割り振って管理するための形態であった。

こうした考えは 20 世紀初頭、フランク・ロイド・ライトなどの建築家によって「空間化」されることで具体化していった (写真 1)。当時は市場主義資本主義の形成期で、決まった型などなく企業は自由奔放に活動するダイナミックな存在だった。しかし規模の拡大につれて、大企業の本社機構は当時の活力を失いながら肥大化・官僚化していった。

しかし、1980～90 年代になると新しい動きが生まれる。それはグローバル化と情報化による影響である。この時代にはオフィスのハードとしての効率性、社員の QOL (生活の質) やワークライフバランス、ブランド政策との連動といった戦略性が強く打ち出された。これをオフィス 2.0 の時代と呼ぶことができる。

21 世紀に入り、われわれは再び新たな変化の

なかにある。その大きな変化は知識社会経済への変化である。ではこれからのオフィス 3.0 の時代はどうなるのか？

ドラッカーが洞察したように、現代は知識社会・経済、すなわち多様な人々のネットワークによって形成される「組織社会」(the society of organizations) である。知識社会とは無形の知識資産が価値の源泉となる経済である。21 世紀の経営はたとえ製造業であっても、知識をベースにした経営を行わなければならなくなっている。サービス業も同様である。そこでは、必然的にワークプレイスやオフィスも影響を受ける。

労働形態とワークスタイル変化

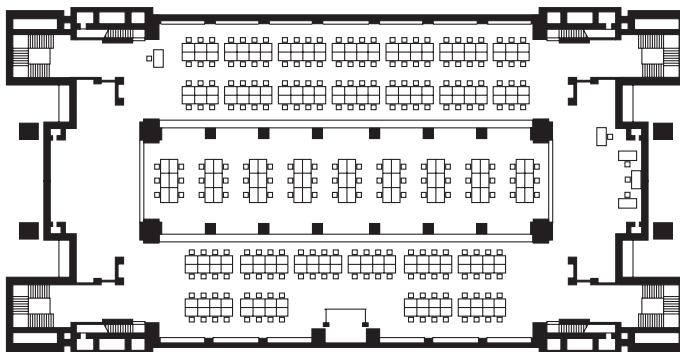
従来の日本のオフィスは 19 世紀的とさえいえる文化をひきずってきた。月曜から金曜まで通勤ラッシュをおして全員が集まってくる。こうした「日常」の舞台がオフィスだった。ステレオタイプの描写だが、多くの企業には依然こうした景観が見られる。しかしそれはもはや日本だけのものである。日本には高度成長期にみられた「大部屋」オフィスの文化もあったが、インターネットの浸透などがかつてのあり方や強みを失っている。

21 世紀になり、世界の人々の働き方や意識も

設計図と写真 1 20 世紀の革新：オフィス 1.0 フランク・ロイド・ライト (1903 年)

F. W. テイラー (1911) 『科学的管理法』

- (1) 労働者の標準作業の量・時間最適化
- (2) 課業達成刺激のための差別的出来高給
- (3) 機能別組織 (計画部門と現場監督部門の専門化)



フランク・ロイド・ライト ラーキン石鹸本社ビル、ニューヨーク州バッファロー 1903～05
http://www.carusostjohn.com/media/artscouncil/history/taylorist/index_02.html

急速に変化した。とくに、リーマン・ショック以降の米国では、就労意識が変化した。背後には、「クリエイティブクラス（創造階級）」の台頭、「フリーエージェント社会」化などと呼ばれるような社会構造の変化がある。「ネットワーク社会」化はさらに大きな深層要因だといえる。もはや人々はひとつの会社だけで働くという意識をもたず、働く時間の単位も「日」から「時間」へ変化するだろうといわれる。管理層にとっては人々のやる気をいかに引き出せるかが課題となる。また多様な働き方を志向せざるをえなくなる。

日本でも 3.11 を契機に、こうした変化が企業社会に浸透している。従来の企業は「仕事」イコール会社に来ることだと考えていた。しかしもはや常識的に考えて「デスク仕事」はオフィスにとられる必要はない。「ネットワークが職場」（野中・紺野 2012）というのが実態化しつつある。そこではむしろ物理的・身体的な対話や交流・協業の機会の価値が高まっているのだ。ネットワーク上でできる仕事をわざわざ会社に来てやるなら、最も投資効果の低いことをやっていることになる。せつかくオフィスに居ながら、効率的な業務管理と称して社員の仕事を定型化したり、形式的会議に明け暮れて十分な協業が行われていないなら、まったくの機会損失である。

知識創造のためのワークプレイス

最近どこの会社でも「会議が長い」「会議が増えて困る」という声を耳にする。それは、現代の企業の価値創出がネットワーク型に変化しているにもかかわらず、カベで仕切られたヒエラルキー組織のままのオフィス空間に自らを縛り付けているためでもある。そのことによって生ずる負の組織間調整コストは甚大だ。

オフィスの機能は皆がその場で分業しながら情報処理するスタイルから、社内外のネットワークを基に知を生み出すスタイルに変わっている。言うまでもなく、従来型オフィスはナレッジワーカー同士のネットワークで新しい価値を生み出していくような仕事のスタイルには向いていない。

伝統的な企業のモデルでは、機会主義抑制と取引コストの内部化を重視した。クローズドな集団

での効率性や機能性を追求したのである。人間はモノのようにアノニマスなものにとらえられ、組織は分業と階層化によってツリー状に配置される。オフィスの空間構成も、こうした組織図に沿って配置された。ロビーや受付（他者を簡単に内部には入れない）などの「ゲートウェイ」から入り、業務処理の場所である社員の執務空間は組織図どおりに仕切られ、さらにトップの居場所は最上階、というように、まさに「わが社の城」のメタファーに従ってきた。

ところが、いまや知識経済・社会の企業モデル（知識創造パラダイム・モデル）が卓越した企業の特徴になった。企業の個（主観的な存在）と組織の知の関係性が資産とみなされ、ネットワークを介した相互作用によって知識が生まれ、さらに価値に変換されるのである。閉鎖的な組織の「分業モデル」ではなく、オープンな組織による「協業モデル」が必要となっている。

こういったモデルを具現化するにはオフィス等の具体的な「場」が不可欠だ。スローガンでは何も具現化しない。社内の事業部門、グループ内企業、あるいは顧客やパートナー、多様なステークホルダーなどの関係者を「つなぐ場」が求められる。

Ⅲ 知識創造としてのイノベーションの場とは

1 恒常的なイノベーションの要請

社会的プロセスとしてのイノベーション

冒頭で述べたように今や世界のどこでもイノベーションが起きるようになった。そこで求められるのは人間同士のコネクションである。それは集団的労働（同質的マスマーク）とは異なる集団的協業（異種間コラボレーション）である。こういった変化は組織文化や制度にも影響を与える。イノベーションのための活動が、「たまたま」ではなく、いつでも、かつ組織的に行われる必要があるのだ。

コラボレーションとは社会的プロセスであり、単なる業務プロセスではない。顧客との接触、社

会に開かれた成員の生活，などに支えられたものである。また，ただ集まって仕事をすればいいわけではない。その場にふさわしい空間や技術，知の方法論が不可欠である。具体的にはこれまで日本企業が常識的に行ってきたPDCAの限界を認識し，デザイン思考などのイノベーションにふさわしい方法論を身につけることなども含まれる。こうした観点からワークプレイスの変革が求められる。

イノベーションとは知識創造

イノベーションとは，社会や顧客の暗黙の知識を発見，共有し，そこから価値を概念化し，利用可能な資源や資産を用いてサービスやモノに具体化し，社会的に意義ある新たな有効な処方や経験として提供していく，一連の知識創造プロセスである。

知識にはハンガリー生まれの科学哲学者 M. ポラニーの言った「暗黙知」と，言語化された「形式知」の二つのタイプがある。知識創造のプロセスとは，暗黙知と形式知の相互変換であり，その循環的なプロセスを通じた知識の質的・量的な発展だと考えられる。

この暗黙知と形式知の相互作用は，知識の「共同化 (Socialization)」「表出化 (Externalization)」「連結化 (Combination)」「内面化 (Internalization)」という4つのプロセスで表すことができる(図表2)。

共同化は「暗黙知から新たに暗黙知を得るプロセス」，表出化は「暗黙知から形式知を得るプロセス」，結合化は「形式知から形式知を得るプロセス」，内面化は「形式知から暗黙知を得るプロセス」を指している。

こういったイノベーションあるいは知識創造のプロセスをワークプレイスの中に埋め込むことがこれからの組織の課題である。つまり「イノベーションのプロセスをオフィスあるいはワークプレイスが促進，支援できるのか」が課題となる。

このモデルを用いて，大手製造業のソフトウェア開発部門など，オフィスのゾーニングをした例などもある。こういった試みにおいては，実際効果が見られたが，それは単純に個々人の生産性が

上がる，といったものではなく，組織が望む仕事の仕方が実現されているかどうか，最終的にプロジェクトの質的量的成果がどう変化したのか，などが問われ，実現された(紺野2004)。

2 知識創造の「場」のデザイン

場からの創発

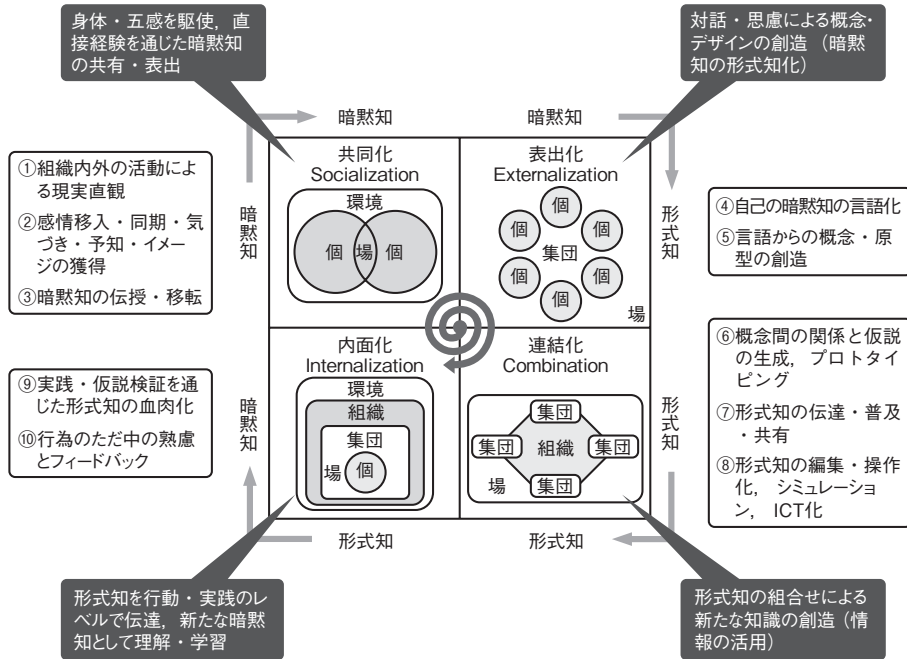
ここで，「場」(ba)の概念が重要になる。日本には能，禅や書斎の伝統がある。これらに通ずるものが「場」の文化である。直訳するのは難しいが，場はどちらかといえば place で，space (物理的空間)ではない。こういった観点から場や場所を再発見したのは日本人哲学者の西田幾多郎だった。西田はわれわれが純粹経験を通じて自己の存在を自覚していく，主客未分の場所の重要性を謳った。こうした間身体性あるいは相互主観的な「場」は，われわれが知を生み出す原点であり，組織的には人間的な活力を生じさせるものでもある。

イノベーションつまり知識創造に，こうした「場」が関係する。知識創造は真空においては起きない。知識創造ではわれわれが暗黙知を共有すること，「文脈」を共有する必要がある。社員と顧客，社員間など知識創造組織の当事者によって共有された，動態的，身体的文脈が「場」である。ワークプレイス (work-place) を「場」としてとらえることによって，オフィスというハードだけでなく，ITを使った関係性，そしてそこで共有される組織文化や経営システムの総体を意味することができる。

また，場は「バウンダリー・オブジェクト (boundary object)」ともなる。バウンダリー・オブジェクトとは，異なるコミュニティやシステム間の境界 (バウンダリー) に存在するモノや言葉，シンボルなどを意味し，コミュニティ同士をつなぐもの，あるいは新たにコミュニティを形成するものをいう。

たとえば，通常はコミュニケーションがうまくできていない部門間が，共通に理解できるようなキーワードやコンセプト，シンボルなどを生み出すことで，横断的につながったコミュニティが形成される，といった場合，これらの媒介となるコ

図表2 知識創造プロセスと組織の関わり方



ンセプトなどをバウンダリー・オブジェクトと呼ぶ。「場」はバウンダリー・オブジェクトの生まれる場所といってもよいし、あるいはそれによって場や知識コミュニティができるというよい。

閉塞していて、相互に対話の起きない内向きの社会や組織では、知識創造は起きない。こうした状況を転換するには、意識的な境界の融合や境界間の創発が生み出されなければならない。システム間、組織と環境との間での相互作用、創発が起きる媒介が必要となる。組織の境界間に、共通して理解できるような場を創出することで、知識や情報の共有が行われ、組織としての強さにつながると考えるのである。

共感が最重要

場のありかたによって知識創造の活性度は決まるし、それによってどのようなワークプレイスをデザインすればよいかを示唆される。知識創造活動に影響する場のハード要素、ソフト要素とはどのようなものか。基本的には組織内で共感できる場があることが大きい。それは現象学の世界では相互主観性あるいは間身体性の創出として説明さ

れてきたが、こういった経験的知識は最近ではミラーニューロンなどの発見によって科学的にも解明されているところである（野中・紺野 2012）。

筆者らは知識創造モデルをベースに、組織的な知識創造がどのように行われるかを企業間比較してきた。日本企業 21 社（サンプル数 3622）に対して、日常的に知識創造活動（共同化、表出化、連結化、内面化の過程をより具体的な項目にブレークダウンしたもの）の度合いを聞き、かつ、彼らがどのような場で活動しているかを聞いている。後者は「ちょっとした打ち合わせがすぐにできるスペースがある」「職場やプロジェクトでは、本音でとことん話し合っている」といった約 30 個の組織行動調査の質問群である。知識創造活動については活動総量（5 段階評価得点総量の自己評価）、場については調査項目から得られた特徴を因子として抽出している。

これによれば、仮説のとおり、場の要素として、① IT を用いたコミュニケーションのプラットフォーム、② オフィスや仮想空間の中での学習や対話の場、③ 本質的対話、内省的な（相互主観的な）思考のできる場、などが主たる因子として

抽出された。これらいずれもが知識創造活動に寄与する。そのなかでとりわけ第3の因子「より本質的な対話」を可能とする「共感の場」を持つ組織ほど、知識創造活動の頻度は高い。ITはベースであり、事実上われわれは「ネットワークが職場」であるといった環境に生きているが、イノベーションのためには組織内での共感、その背後にある身体性のレベルでの場の共有が不可欠である。これらの要素のハイブリッドこそがワークプレイス・デザインの要点である（図表3）。

IV 変化へのイニシアティブ

1 経営・事業の変化とオフィス

経営にとってのワークプレイス

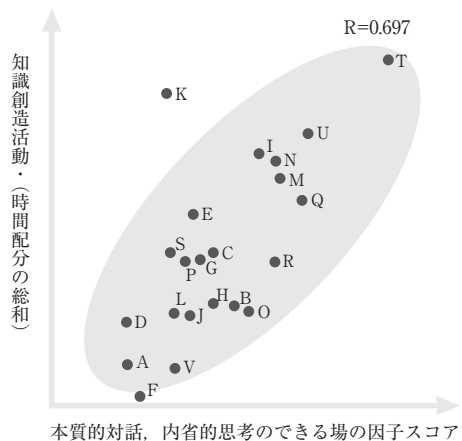
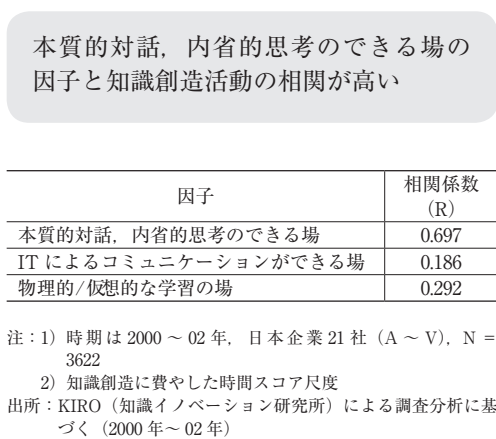
では実際にどのようなオフィスやワークプレイスが有効だと考えられるだろうか？ 確かにファシリティ・マネジメントは経営に貢献はしよう。しかし、その貢献のロジックはこれまでの、経営戦略に即したハードな資産の効率的運用やコストダウンが主であったように思われる。しかしいまやなかなか測定できないオフィスの意味や役割が求められるようになり、オフィス戦略自体が問われはじめている。さらには、戦略を固めてから実行の空間としてオフィスを極めるのではなく、よりダイナミックな場のあり方が戦略を創発させると

いう、逆転の思考も生まれている。

いうなればオフィスやワークプレイスの違いがビジネスの違いを生むということである。たとえば成長企業、元気のいい企業では、社員が社内をよく歩き回っている。場合によっては走っている。なぜそうなのか。若い社員が多いということもあるが、仕事のスピードが速い。社員は機能別に座っているのではなく協業し、「企画ができたら次は生産に」といった段階的業務プロセスも踏んでいない。そんなことをしていたら時間がかかりすぎ、顧客が逃げてしまうか、価値が薄れていってしまう。多様な知をもつ人々が「そのときその場で」問題解決や知識創造をしていくオフィスが、成長企業の証でもある。そのためには、働く人々の自律性を基本とした組織でなければならない。すなわちビジネスモデルに合わせてオフィスもデザインされていくべきだといえる。

最たる例はZARAなどのファーストファッション業のオフィスだ。市場の変化を察知したら2週間以内に商品開発の成果をフィードバックするといったビジネスモデルで事業を展開している。現場での判断で動かざるを得ない。だから走らないと間に合わない。ユニクロを提供するファーストリテイリングの場合もビジネスモデルが重要な役割を果たしている。同社は2010年3月、港区六本木のミッドタウン・タワーに東京本部を移転した。その数年前の2006年にも千代田

図表3 共感の場が知識創造を活性化させる



区九段北に移転している。当時は意識活性化を狙いにフリーアドレスを進歩させた選択式ワークスペース、商品を身近に感じるフロア構成などの取り組みが行われた。しかし、グローバル化によってさらなる情報共有、スピードなどを目指しリニューアルが行われた。そこでは単なるフリーアドレス制ではない「緩やかなグループアドレス」(三幸エステート・オフィス事例集による)などが採用されている。

オフィスはますます業務処理の場からコラボレーションの場へと変わりつつある。多摩大学知識リーダーシップ総合研究所による調査(場に関心のある経営者・経験者へのインタビュー内容をテキストマイニング等のツールで分析)によれば、経営者は下記のような「場＝組織」を思い描いている。いずれも自社のオフィスを一極集中管理の空間だとは考えていない。それは見えない組織の知の資産を「待ち状態の資産(資本) Capital in Waiting」(Edvinsson, Hofman-Bang, and Jacobsen (2005)) ととらえ、活性化するためのプラットフォームなのである。

①「オープンな関係性としての〈場＝組織〉」: 多様性(多様な知の結びつき)を促進し、人と人をつなげる関係性を育む場として組織をとらえていく

例: 機能横断的な人々のつながり、対話が生まれるオフィスや情報環境——統合されたオフィス拠点、皆が集まれる空間

②「価値共有文脈としての〈場＝組織〉」: 外部とのコミュニケーションを進化させ、企業のビジョンと社会とのつながりを持った個人がつながり、価値を生み出す、多様化する社会に対応する場として組織をとらえる

例: 顧客やパートナーとの交流が行われる社会の一部としての組織やオフィス

③「事業プラットフォームとしての〈場＝組織〉」: トップマネジメント自ら、自社のビジネスを具現化し、経営技術が進化する事業プラットフォームとして組織＝場を認識する

例: ビジネスモデルにふさわしい情報/オフィス環境

④「情報空間としての〈場＝組織〉」: 組織を情報空間としてとらえ、知を創発させる情報システムやナレッジワーカーのパワーを最大化するオフィス環境として展開していく

例: ネット上の空間で全社員がつながりいつでもどこでも知識創造が行われている、自らの情報共有/活用ができるシステムで支援された組織

⑤「組織的制度・システムとしての〈場＝組織〉」: 自社を運営していくシステムとして場＝組織をとらえる——自社ビジネスのコアの認識に基づいて、ナレッジワーカーを育てる組織風土や職場環境を展開していく

例: 組織図でなく、現場の制度のデザインや組織文化政策で組織を動かす——プロジェクトマネジメント制度、知財マネジメントシステム

働く労働者にとってのワークプレイス

ワークプレイスのもうひとつの側面は、社員の維持と意識活性化などの心理的な要素だ。そのためにはデザイン過程での参加性が不可欠だ。ワークプレイスとは、①戦略、②ワークプロセス/制度/文化、そして③ワークスペース(技術、空間)からなる総合的活動である。

従来のオフィスは管理するための施設(ファシリティ)であった。分業による成果達成度、つまり空間・時間コスト(インプット)あたりの業務生産量(アウトプット)といった効率性(efficiency)が唯一的尺度だった。オフィス設計でも社員一人当たりの標準的作業空間つまりワークステーションの配賦をベースにした工場管理的アプローチが支配的だった。次の段階になるとオフィス・デザインの見た目がブランド価値向上に効果があるといったロジックが用いられてきた。しかし、見た目の効果だけを狙って建築家に依頼するなどしても最終的に社会的評価を得られるかどうかは難しい。デザイン賞等で評価されなければかけたカネは水泡に帰するからだ。

会議室から広場的場所へ、オープンなミーティングエリア、チーム作業の場、キッチン、コーヒエリア、ラウンジなど、カジュアルな交

流、偶然的出会いの可能な動線や「ハブ」の配置。こういった試みが至る所で行われるようになってきている。背後の発想も変化している。一人当たりのワークステーションの大きさからはじまるのではなく、個々人が最も短いリンクで多くのメンバーにアクセスできるような空間配置である。

2 知識創造のための実践的場

プロトタイピングから生まれる新しい場

オフィスや職場を劇的に変えていかなければ、企業自体が存続を危ぶまれる事態が訪れている。しかし、オフィス改革にはさまざまな社内政治や調整が関わってくる。多くの抵抗にも会う。新築・移転を問わず、オフィスの問題が総務任せになっている企業も少なくない。他方、経営者がまず哲学をもて、と言われることもあるが、ワークプレイスに対する哲学や理解を持つトップは少なくない。ワークプレイス革新を阻害しているのは、実際に現場・現業を動かしているミドル層だということもある。したがって意識改革を含めたミドルの巻き込みが不可欠になる。

多くのオフィス・プロジェクトでは、社内政治の駆け引きがワークプレイス革新の障害となっている。しかし、いまはより大きな目的に向かって、ポリティクスさえも織り込んだ意気込みを持たねば本当の改革はできない。そのためには理論武装も社内コミュニケーションへの配慮も欠かせないだろう。

そのためにはオフィスをいったんハードの器や

ファシリティ（設備）という枠組みから解放して、人間中心の働く場として再認識、再定義する必要がある。従来の、一人当たりワークステーションの面積からの計画、効率的空间利用を図るためにフリーアドレスを導入するなどの「モノ」的な発想（単純なインプットとアウトプット、人間を機械的に捉える視点）を改め、「コト」、すなわち利用者が、ある一日どのような経験をするのかといった視点でオフィスを見直す必要がある。

革新的ワークプレイスで再生し、1990年代以降、持続的イノベーション企業に変身したデンマークの補聴器会社、オーティコンの新社「イノベーションハウス」（コペンハーゲン郊外（写真2））はこういった経営のためのオフィスを実現する。彼らにとっては本社の主要な機能とは管理でなく人々がイノベーションを起こすこと、つまり事務管理機能に限らない。このオーティコンのオフィスは人事部のイニシアティブで生み出された。

とくに、いまやネットワークがオフィスだと言える状況で、情報処理だけならオフィスは不要である。しかし、組織的な知識創造、戦略的ビジョンの共有といった意味でオフィス空間は新たな意味を持っている。ネットワーク空間をプラットフォームにしながら、人々が集まることによる効果を引き出すことである。

こういったワークプレイスのモデルのひとつはプロジェクト組織のオフィスである。東京スカイツリーなどの設計を担当した世界最大手の設計事務所、日建設計は現在「プロフェッショナル・

写真2 イノベーションのための本社を打ち出したオーティコン社のオフィス



サービス・ファーム」(PSF)を標榜し、時代の変化に対応しようとしている。背景には、施主の事業環境の変化や複雑化、建築物に限定されない経営的観点からのデザインサービスの要求の高度化、建築サービスの多様化などがある。

同社は東京本社オフィスでPOW (Project Oriented Workplace) という試みを行っている。社内から全社的に見て重要度の高いプロジェクトが選ばれ、このオフィスでコラボレーションを行う。建築設計プロジェクトはその規模や期間はきわめて多様で、経済環境にも影響を受けやすく柔軟な運営が必要だ。一方、プロジェクトに専念して業務を遂行した際に知の共有が行われなくなる。こういった背景からPOW (写真3) が生まれた。

案件ごとに各部署から集まったエンジニアリング、構造、設備などのメンバーがチームデスクに座る。ちょうどプロジェクトごとに「島」が創られ、それがプロジェクトの進捗に応じてほぼ毎月移動してレイアウト、景観が変わる。そうすることで、プロジェクトにかかわる人々にも何が今起きているのかわかり、プロジェクト間でさまざまな刺激や交流が生ずる。

1.5メートル角のプロジェクトデスクには作りかけの模型が置かれるなど、それらが「バウンダリーオブジェクト」となって、場がつながっていく。デスクにはキャスターが付けられ、可動式にするなど細部のこだわりがある。また、定期的な備品や什器の見直しも行われている。

同社はこれまでも、個室的な執務空間から脱してオープンなワークプレイスを志向して本社を進化させてきた。その試行錯誤の結果、生まれたのがPOWだ。これが結論ではない。しかし、POWは30代の比較的若い社員が中心となって新しい働き方の場、プラットフォームを自発的にデザインする試みとなっている。ハードな環境や使い方のソフトだけでなく、外部の専門家と広くコラボレーションも行われている。

新たな場

オフィスを変革するための力は外部にもある。そのひとつは、企業間あるいは官民の対話の場の広がりである。たとえば欧州で始まって日本でも広がってきたフューチャーセンター (Future Center) のような試みがある。フューチャーセンターとは、企業、政府、自治体などの組織が、中

写真3 日建設計におけるPOWの試み



長期的な課題の解決を目的に、様々な関係者を幅広く集め、対話を通じて新たなアイデアや問題の解決手段を見つけ出し、相互協力によって実践するための場である。施設的には研修スペースや学習スペース、ミーティングスペースなどで構成される。まさにバウンダリー・オブジェクトであり、企業間、組織間の境界をこえ、場をつなぎ、そのことによって新たな知が生まれ、実践につながるのと同時に、組織の知を強化する作用を持っている。

フューチャーセンターとは「(その場で共有される) 経験をつうじて、新たな知を探究することである。それは、組織の発展を駆動させる主要な手段」「特別な仕事の環境であり、人々が従来のパターンやルーティンから抜け出し、複数の視点から問題を見て、効果的な実践の方向性を展開することができる場」である。フューチャーセンターだけに限らず、イノベーションセンターやリビングラボなどの場も射程に入れて、知の共有や対話だけでなく、協業してビジネスモデルのデザインなども考えていく必要がある。

フューチャーセンターは欧州発であるが、「フューチャーセンターの父」と呼ばれる Leif Edvinsson 氏 (ルンド大学教授, IKLS フューチャーセンター研究会アドバイザー) は、FCの本質を日本の「場 (ba)」だと考えている。それは、知

識創造のための「弁証法的で動的なプロセス」(Nonaka and Konno 1998) であり、参加者が暗黙知を共有し、相互を認め合う空間である。

それは単なるワークショップや単発セッションではない。求められるのは、「特定の問題解決のための技術的あるいは心理的なサポート以上の、事前には見えていないアウトカムを生み出すための共創のプロセスそのものを支援すること」(Szogs 2011) である。そこには、非日常性を持った楽しさに溢れた空間、実現のためのプロトタイプができる空間、コラボレーションのための仕組みやネットワークなどが不可欠だ。

日本で最初に名乗りを挙げたフューチャーセンターが、知識創造戦略のコンサルティングを提供する富士ゼロックス KDI である。オープン・イノベーションや創造的問題解決を促す「場のサービス」を行っている。企業だけでなく、NPO や大学など多様な分野の人々を招いたフューチャー・スキヤニングなどのセッションをこれまで行ってきた。ここでグローバルなフューチャーセンターのリーダーやマネージャーが集まり FCA (Future Center Associates) のサミットも行われるなど、日本でも各分野にフューチャーセンターの考えが枝分かれして広がっている。

以上のように、ワークプレイス (場) はオフィスビルの中に閉じられた物理的オフィスだけでな

写真4 フューチャーセンターの例：オランダ水利運輸管理省 LEF



く、経営空間の次元、経済空間の次元の中で考えていかねばならなくなっている。こういった研究は今後の課題である。

結論

日本社会そして企業は大転換期にある。それは20世紀的価値システムが崩壊したことを背景にしている。そこで何か根本的なところから日本を考えるべきだ、という要請がいろいろなところから出ている。変化の手がかりのひとつが「場」である(図表4)。70年代に元気だった日本企業の組織には、「場」があった。人々の思いや知識・能力を調整しつつ、より大きな目的を目指した(たとえばソニーの「愉快で自由闊達なる理想工場」やホンダの「ワイガヤ」)。創業者のリーダーシップだけではなく、ミドルが動き回れる余地(ミドルアップアンドダウン)や、そして真剣な対話の場があった。これがとくに90年代以降失われていった。

もちろんかつてと同じ場が復活されればいいわけではない。しかし、知識社会・経済に向けて、必要な場をいかにして経営や事業、オフィスなどに組み込んでいくかは課題である。単に集まれる交流サロンやイベント的なワークショップなどではなく、当事者が社会的な問題や企業経営に密接に関わるための「生きられる場」である。

そのためにはオフィスあるいはワークプレイスをとらえる視点が大きく変わる必要がある。以下はその要点である。

(1) 業務(情報処理)のためのオフィスから知識創造

のワークプレイスへ

いわゆる管理部門の集中した本社の時代の終焉が来る(冒頭の事例を思い起こして欲しい)。またオフィスはコストのかかる(-)ファシリティから利益(知識)を生む(+)場へと位置づけを変える。

(2) 会社に全員来るとは限らない、さほどオフィスダイバーシティやグローバル化は、従来の会社に来ることが仕事という意識を変えていく。つまり多様な働き方の包摂(在宅、サードプレイス、テンポラリーワーク、ノー残業などのワークライフバランス)、それに伴う管理者能力の変化(人々の出会い、交流の場の価値を最大に引き出す能力の要請)が高まるだろう。

(3) 集合的コミュニケーションを助ける場の要請

オフィスやワークプレイスの「コア」機能/価値は業務処理効率化でなく、オープンかつグローバルな人的交流によって知識創造を促進することである。ただしハード(器)だけでは何も起きない。人間の「場」を創る組織的営為こそオフィス戦略の本質となるだろう。オフィスデザインの起点は従来の個のワークステーション(一人当たり面積)の効率性・生産性追求から、「集合知」が発揮される社会関係性資本(ソーシャルキャピタル)の豊かさ追求へと変化する。

(4) ネットワーク技術のディテールを知るべき担当者

その意味でオフィスやワークプレイスの構築に関わる当事者は現場でのICT活用のディテールについて熟知しなければならない。

(5) 境界の積極的な曖昧化

いわゆるオフィス以外の働ける場所、「サード

図表4 ワークプレイスにおける「場」の次元

	物質的レベル (ファシリティ)	概念的レベル (戦略)	経験的レベル (生きられた職場)
現実のオフィス (施設空間)	物理的オフィス(ファシリティ)	ファシリティマネジメント戦略	創造的一快適空間 間身体性の生まれる場
経営空間としてのワーク プレイス	ネットワークされた空間 群	ネットワークがオフィス/ ビジネスモデルやプロセス に対応した空間(プラット フォーム)	ネットワーク空間と身体的 対話による知識共有と 知識創造の経験
経済空間の一画としての ワークプレイス	ハブ/中核空間 都市空間の一画	経済価値を生み出す市場 生態系の一要素	ナレッジワーカーとしての アイデンティティ(自己の 物語・歴史)

プレイス」(スターバックスやレンタルオフィス)、周辺企業や共同体との関係の重視など、これからのオフィスやワークプレイスは閉じられたオフィス空間のレイアウトの問題だけにとどまらなくなっている。そこで都市/社会との関係性(知のバリューチェーン、またはエコシステム)の中にオフィスが存在しているという認識が求められる。

おしなべて、単に「快適オフィス」を創る時代は過ぎて、知識創造組織にふさわしいハイ・スタンダードな場の実現へ企業は意識を向けるべきだろう。

参考文献

Edvinsson, L, Hofman-Bang, P. and Jacobsen, K (2005) "Intellectual Capital in Waiting : A Strategic IC Challenge" *Handbook of Business Strategy*.
 Erickson, T. (2010) "Predictions for 2010: Five Changes in the Way We Work." Harvard Business Review blog.
 Harvey, D. (2006) *Spaces of Global Capitalism* Verso.
 Szogs, G. (2011) "Future Center — An Unconventional Approach to Promote Intellectual Capital Potential", in *Enabling Innovation: Innovative Capability — German and International Views* Springer.

紺野登 (2004)『創造経営の戦略——知識イノベーションとデザイン』ちくま新書。
 —— (2008)『儲かるオフィス——社員が幸せに働ける「場」の創り方』日経BP社。
 —— (2010)『ビジネスのためのデザイン思考』東洋経済新報社。
 西田幾多郎 (1989)『西田幾多郎哲学論集〈3〉自覚について』岩波書店。
 Nonaka, L, Konno, N (1998) "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation" *California Management Review*, Vol.40 (3)
 野中郁次郎, 紺野登 (2012)『知識創造経営のプリンシプル——賢慮資本主義の実践論』東洋経済新報社。

こんの・のぼる 多摩大学大学院経営情報学科教授, KIRO (知識イノベーション研究所) 代表, 最近の主な著作に『知識創造経営のプリンシプル』(共著, 東洋経済新報社) など。知識経営学専攻。

ふぁ・いん コーネル大学デザイン及び環境分析科助教授 (Assistant Professor, Department of Design and Environmental Analysis, Cornell University)。最近の主な著作に "Relationship between Workplace Spatial Settings and Occupant-Perceived Support for Collaboration." (Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J., and Powell, K. M., 2011) *Environment and Behavior*, Vol.43, No.6。建築及び行動科学専攻。