

# 日本のワークプレイスの これまでとこれから

——働く空間と働き方の関係及びその社会的背景に着目して

仲 隆介

(京都工芸繊維大学教授)

経済の停滞などの社会的背景と絡めてワークプレイスの変化と次の時代を考察している。まず、「ワークプレイス」の変化は「働き方」の変化の反映であり、働き方の変化の背後には「社会」の変化があるとして、ワークプレイスの変化を、働き方を包括する社会の変化と関連づけて、「作業空間」→「機能空間」→「生活空間」→「経営空間」の流れで整理している。テーマもスペース効率から、作業効率、快適性、知的生産性、健康へと推移したことに触れている。次に、「経営空間」の時代に起きた様々な変化の根底にある「知的生産性」を考察している。その要因を「インプットの最小化」と「アウトプットの最大化」に整理し、「アウトプットの最大化」の要因として、「ABW（アクティビティベースドワークプレイス）」「ゴールの可視化」「現場の臨場感」「インタラクティブワークプレイス」「働く臨場感」「計画外の共同作業」「健康経営」を挙げている。さらに、エコシステムとしてのワークプレイス構築の重要性を語り、その方法論としてプログラミングを紹介している。「おわりに」では、仕事のスピードがますます早くなる近未来に向けて、「楽しみながら、かつ、生産性を格段に上げる」ことの必要性を説いている。そのためには、これまでとは違う次元のワークプレイスの実現が必要であり、それは日本が経済的に豊かであるために、また、働く人たちが幸せに生きるために、我々が解かなければならない重要な課題であるとしている。

## 目次

- I はじめに
- II ワークプレイスのこれまで
- III 知的生産性
- IV 知的生産性とワークプレイスの関係
- V ワークプレイスのこれから
- VI おわりに

## I はじめに

本稿において、ワークプレイスと働き方がどのように変化してきたのか、またどのような未来をめざすのかを、その背景にふれながら、俯瞰してみたい。

私事であるが、ワークプレイス研究に携わるようになってから36年が経過した。「はじめに」では、本文への導入として、筆者が自分の目で見えてきたワークプレイスの変化を、自分の研究テーマの変遷と交えながら概観してみたい。

最初に始めた研究は、「ワークプレイスのスペーススタンダード研究」であった。建物としての事務所建築に興味があり、事務所建築の規模計画に資する知見を研究から明らかにすることに取り組んでいた。様々な面積の分類法を調査し定義した上で、ひたすら事例の図面を収集して一人当たり面積の傾向を分析し、最適値を探っていた。今、考えると、ハード（ビル）指向で、執務内容や働き方を分析して規模を算定するのではなく、

多くのオフィスビルの面積を統計的に分析して適切規模を算定しており、働き方というソフトにはあまり目が向けられていなかった。世の中のワークプレイスの作られ方も、働き方に合わせてワークプレイス環境を設計するというよりは、必要な人数が入る箱を作っていた。設計者は、主に外観やエントランスなどの共有空間のデザインに力を注いでおり、執務が行われるワークプレイス空間はデザインの腕を振るう対象ではなかった。そんな無個性な均質空間に、机と椅子をスペース効率よく並べることで多くのワークプレイスができていた。また、この頃は、OA化が盛んに進められており、インテリジェントビルがブームになろうとしていた。さらに、通産省がニューオフィス推進運動を始め、オフィスの快適性が追求されたりしていた。筆者が面積研究に取り組んでいた1980年代は、そんな時代であった。

次の研究テーマは、「執務行動とワークプレイス空間の関係」であった。そのきっかけはアメリカ留学だった。1990年代半ばにアメリカに留学し、MITのマイケル・ジョロフ先生のもとで研究を始めた。「スペーススタンダードの研究をしたい」とジョロフ先生に伝えると、開口一番、「時代が大きく変化しようとしている今、スタンダード研究は後ろ向きだ」と言われ、目が点になったことを覚えている。インターネットが生まれ社会が大きく変わろうとしていた時期である。早速、アメリカのワークプレイスの状況を調べると「オルタナティブオフィシング」と称するこれまでのワークプレイスとはまったく異なる新しいワークプレイスを模索する動きが始まっていた。収容人数だけではワークプレイスの規模が決められないより複雑なワークプレイスシステムに変わろうとしていた。アクティビティセッティング（行動にあわせたデザイン）のコンセプトに基づいたシャイアット/デイやSOLなどのワークプレイスが続々と登場していた。

新しい試みのワークプレイスは、これまでの机と椅子がスペース効率よく並んでいるだけのワークプレイスとは全く違う様相で、執務行動に応じてワークプレイス空間がデザインされ、ノンテリトリアルと称して、オフィスワーカーが自席を持

たずに移動しながら働くスタイルであった。これらの欧米にある刺激的なデザインのワークプレイスの視察を重ねるうちに、研究の興味が「面積」から「行動と空間の関係」に移っていったのである。具体的な研究としては、コミュニケーションやリフレッシュなど様々な執務行動とそのための空間の関係性の分析を行っていた。アメリカでもこの頃からコミュニケーション研究を含むワークプレイスプロダクティビティの研究が盛んになっていくが、日本に飛び火するのは、2000年代に入ってからであった。「行動と空間の関係」の研究に取り組むようになって、興味の対象がオフィスビルから執務空間にシフトすることになった。オフィスビル（箱）に合わせて働くのではなく、働く内容に合わせて空間をデザインし、そうした空間の集合体がビルを形作るというインサイドアウトの設計方法に興味に移っていったのである。ちなみに、日本でもアメリカにやや遅れてオルタナティブオフィシングの動きが始まったが、ワークプレイス業界は注目したものの、実際の世の中は、組織や働き方が古い体制のままなので、その入れ物であるワークプレイスも大きな変化はなく、新しい動きはあまり広がりを見せなかった。

アメリカ留学はもうひとつの重要な研究の視点を与えてくれた。アメリカで研究を続けていてとてもびっくりしたのは、経営の専門誌に毎月のようにワークプレイスの記事が載っていたことである（経営には興味はなかったが、ジョロフ先生から、ワークプレイスの研究をするのであれば経営誌を読みなさいとアドバイスされていた）。アメリカでは、すでにワークプレイスは経営者の関心事で、ワークプレイスデザインは経営マターであった。一方、日本がそのようになるまでには長い時間を要することになった。日本では、ワークプレイス環境構築は長年総務部門の仕事であったが、最近のよくできたワークプレイスは社長直轄プロジェクトであることが多くなってきている。

この留学中にカーネギーメロン大学のフォルカー・ハートコフ先生を何度か訪ねたのだが、「ワークプレイスの知的生産性研究」がすでに始まっていた。ワークプレイスが経営者の関心事なのであれば、当然の動きであり、「知的生産性研

究」は筆者の研究テーマに加わることになった。また、その後オーストラリアの銀行を訪れたのだが、保守的な働き方と言われていた銀行が、全フロア完全フリーアドレスで、建物のどこで働いてもよいワークスタイルを取り入れていた。今、日本で大流行の感のある、働き方改革を伴うワークプレイス改革がすでに始まっていたのである。複数のインテリアデザイナーが腕を振るった、毎日働く場所を変えてみたくなるような魅力的で多様な空間を持つワークプレイスを実現していた。このワークプレイスを実現した建築会社の部長さんの話を聞いたのだが、とても興味深かったので紹介したい。彼は、設計で修士号を取っていたが、その時、経営学の修士を取るために働きながら大学院に通っていた。設計の知識だけでは、ワークプレイスは設計できないからだという。ワークプレイスは経営空間であり、経営空間の設計やコンサルティングを行うためには、経営学の知識と修士号が必要だと言っていた。すでにオーストラリアでは、ワークプレイスは「経営空間」の時代(後述)に入っていたといえよう。だいぶ遅れて、2010年代半ばに漸く日本でもこうした動きに火がつき、現在のワークプレイス改革ブームに繋がっている。この頃から筆者の研究室にワークプレイス構築の依頼が飛び込んでくるようになり、その実践のために「プログラミング研究」や「ワークショップ研究」などの手法研究がテーマに加わってくるようになった。

この10年でワークプレイスのクオリティが経済に大きな影響を与える要因であるという認識が広まり、その重要性が格段に増してきている。長年停滞する日本経済の活性化に生産性の高いワークプレイスが欠かせなくなっており、各所でその理想像が模索されているのが現代である。しかし、アメリカやヨーロッパにくらべて大幅に遅れていることは否めない。この遅れは後ほど説明するが、日本経済が20年に渡って停滞していることとも関係している。

さて、本文では、経済の停滞などの社会的背景と絡めてワークプレイスの変化を詳細に見ていき、最後に次の時代を考えてみたい。また、「空間」の変化は「働き方」の変化の反映であり、働

き方の変化の背後には「社会」の変化がある。つまり、この三つは分離して語ることができない。「空間」の変化の表層だけを語っても意味がないのである。こうした空間を包括する社会の変化を空間(建築)の視点から考えてみたい。さらに、もう一つ大きな変化に設計方法の変化がある。プログラミングが重要な役割を果たすようになる。この変化にも触れてみたい。

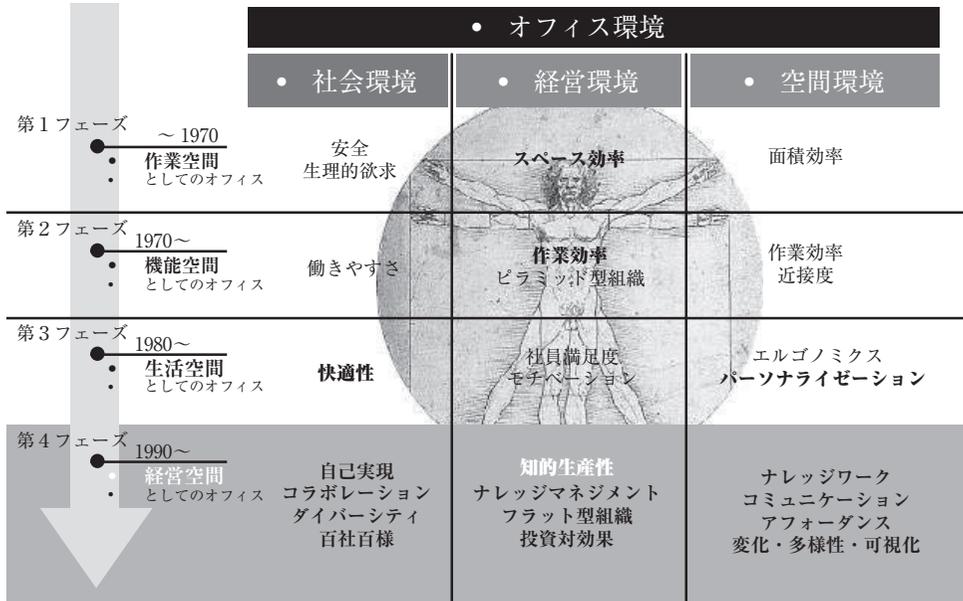
## II ワークプレイスのこれまで

ワークプレイスは、「作業空間」(~1970)→「機能空間」(1970~)→「生活空間」(1980~)→「経営空間」(1990~)の流れでその役割を変化させてきた。これからは「創造空間」の性格を強めていくだろう。役割を変化させたというよりは、役割を拡大していったという方が正しい。この間、世の中のワークプレイステーマは、スペース効率から、作業効率、快適性、知的生産性、健康へと推移していくことになる。それぞれの詳細を追ってみたい。

### 1 「作業空間」(~1970)

「作業空間」の時代の働き方は、管理命令型であり、決められた仕事を決められたプロセスで行う仕事が多かった。そのためのワークプレイスは管理者が社員の進捗管理をしやすいように机と椅子がレイアウトされていた。また、ワークプレイス環境はオフィスワーカーの生産性に影響を与えない(ホーソン実験より)との認識が強く、ワークプレイス空間がお金を掛けてデザインされることは多くなかった。経営者にとって、ワークプレイスは無いと仕事ができないが多大のコストが掛かる必要悪であった。コストとして捉えられる以上、常にコストの最小化が求められ、この時代はまだ、居心地や機能性、そして、創造性が問われることはなかった。つまり、特殊な仕事をのぞき、その仕事の内容や働き方に合わせた特注のワークプレイス空間がデザインされることはなかった。どのような職種も同じようなワークプレイス空間であった。戦後、急激に経済発展を遂げたとはいえ、当時の多くの企業では、ワークプレイスにお

図1 ワークプレイスのテーマの変遷



ける安全性と生理的欲求への対応で精一杯であったという見方もできよう。こうした状況が数十年続き、今でも、こうした意識の経営者は少なからずいて、未だに「作業空間」としてのワークプレイスが作られることも少なくない。

## 2 「機能空間」(1970～)

産業界におけるワークプレイスワークの重要性が増してきたために、ワークプレイスの機能性が問われるようになり、ワークプレイスは、「作業空間」の時代に続いて、「機能空間」の時代に入る。作業場所の確保だけではなく、働きやすさが求められるようになったのである。欧米が個人主義であるのに対して、日本は共同作業が大前提であり、共同作業の作業効率が重視された。効率良く共同作業するための部、課、係で構成されるツリー状の組織形態になっており、レイアウトにもその組織形態が色濃く反映されていた。また、部門間の仕事上の近接度に応じて関連の深い部門を近くに配置するなどの工夫も行われるようになっていた。さらには、共同作業と部下の管理がしやすい対向島型レイアウトが大半を占めていた。対向島型は、今でも多くのワークプレイスで続けられており、長年慣れ親しまれた日本の代表的なレ

イアウト形式になっている。

70年代後半くらいから、ワークプレイスにコンピューターなどの情報機器が使われるようになり、いわゆるオフィスオートメーション(OA化)の時代に入る。ワープロ、プリンター、コンピューターなどが使われ始め、キーボードの使いすぎによる頸肩腕症候群、モニターの輝度差による目への悪影響、プリンターの騒音などの問題が新しく生まれた時代である。OA化の動きは80年代に入るとさらに加速し、インテリジェントビルが登場した。インテリジェントビルはオフィスオートメーション、ビルディングオートメーション、テレコミュニケーションに特化したビルであり、この時代に多くのインテリジェントビルが誕生し一大ブームとなった。その後のオフィスビルにもそのDNAが引き継がれている。

## 3 「生活空間」(1980～)

「機能空間」の時代は、働きやすさが求められたが、機能面だけにとどまり、人間の心理的働きやすさが注目されることはなかった。一方、ワークプレイス人口が増えるに従って、ワークプレイス環境への関心が高まり、「生活空間」の時代に入ると、心理的、生理的快適性が注目されるよう

になる。ワークプレイスで過ごす時間の長さに焦点があたり、そこは人生において長い時間を過ごす、つまり、生活の場でもあるという認識が広まるようになった。ワークプレイスの快適性が重要なテーマとなり、人間工学に基づいたエルゴノミクスチェアが登場するのもこの時代である。エルゴノミクスチェアは、それまでのスチール製でグレーの分厚い座面を持つ、何をしても壊れそうもない頑丈さを誇る無骨なチェアに替わって、格段上の快適性を提供してくれた。いまでもオフィスチェアの主流であり、働きやすさを向上させる大発明であった。また、居心地のよい環境を求めて、ワークプレイス空間にもある程度デザインが施されるようになった。それまでは、多くのビルが賃貸であるために、どのような企業が入っても大丈夫なユニバーサルな空間で、壁紙は白で、絨毯は無難なグレーが殆どであったが、この頃から、ワークプレイス空間や家具にも彩が施されるようになる。また、ワークプレイスの社員満足度がKPI（重要業績評価指標）になり、満足度向上に繋がる様々な試みが生まれた。例えば、自分の席を好きなように飾り付けるパーソナライゼーションが試行されたりもした。パーソナライズすることで、心理的な快適性を実現し満足度を向上させていたのである。蛇足ながら、通産省が主導して、ワークプレイスの快適性を旗印にニューオフィス推進運動が始まり、オフィス家具業界はバブル期にも重なり、大いに潤ったものである。

#### 4 「経営空間」(1990～)

90年代に入るとバブルが崩壊し、それまでのビジネスモデルの再構築を求められるようになる。ワークプレイスは経営空間であるという意識が芽生え、欧米ではこの頃からワークプレイスの知的生産性が課題になる。日本がそのようになるまでには十数年ほど待つことになった。この遅れがいわゆる失われた20年と同期していることがワークプレイスの重要性を語っている。日本の企業は、現状維持を続け、結果として、変革して成長を続ける海外の企業に後れをとることになる。企業が変わらなければ当然ワークプレイスも変わらない。この間、欧米では、ワークプレイスはそ

の姿を変え、威力を増していくが、日本企業はその威力を活用する働き方にシフトできていなかったのである。一方、この時期に経営目線の様々な変化が芽生えだす。現代のワークプレイス改革の動きが本格化する前の胎動期といえるだろう。例えば、それまでは企業の内容に関係なく、ユニバーサルなワークプレイスが存在したが、この頃からワークプレイスは百社百様であるという認識が生まれるようになる。すなわち、経営の形態によって最適なワークプレイスも異なるという認識である。また、生産性を上げるために多様なコラボレーションの重要性が語られ、併せて、これまでは管理至上主義のために均質性が重要視されたが、ここにきてダイバーシティが求められるようになる。さらに、働く人たちの意識も、お金をかせぐためという意識から自己実現を求める傾向が強まりだしている。企業は生産性を高めるために、中間管理職を廃し、組織をフラット化して、スピードを上げようとする。また、仲間の知識をお互いに利用することで、組織のパフォーマンスを上げるためのナレッジマネジメントが試みられ出すのもこの頃からである。空間としては、理想的な働き方をうながす空間のアフォーダンスや空間的可変性、多様性が求められるようになる。こうした多様な変化の根底には、知的生産性の向上がある。次項で深めてみたい。

### Ⅲ 知的生産性

#### 1 知的生産性向上の背景

ワークプレイスのこれからを考えるにあたって、その重要なキーワードである知的生産性を深掘りしてみたい。まず、背景を整理する。

1990年代に入り、グローバル化が進み、多くの企業が大競争時代に入る。必然的に、勝ち残るためには生産性を上げる必要が生じる。例えば、人件費の高い先進諸国においては、工業製品の大量生産大量消費を前提としたビジネスモデルが成立しにくくなり、付加価値の高いモノやサービスを生み出し続けることが必要になる。その結果、オフィスワーカーは、単純な情報処理業務から知

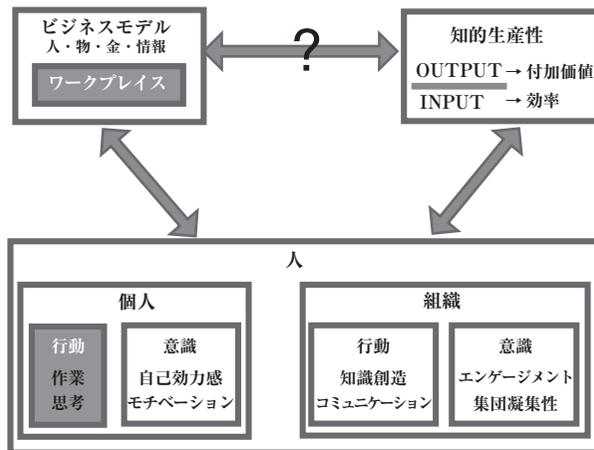
識創造業務に取り組む割合が増していくことになる。また、イノベーションが多くの企業の重要なキーワードとなり、アメリカやEUは国をあげてイノベーション国家を目指すことになる（パルミサーノレポート、リスボン宣言）。シュンペーターの有名な言葉に「イノベーションは新結合である」がある。イノベーションはなにもないところから突然生まれるのではなく、すでにある知識を新しく結合させることで生まれる。多くの企業は、知的生産性を上げるために、新しく組み合わせるための知識を持つ多様な人材を求め、多様な人材がインタラクションを繰り返すワークスタイルの構築に向かう。日本は10年くらい遅れてこのあとに続いている。

## 2 ワークプレイスの影響力

この新しい働き方に合わせてワークプレイスも変化していくことになる。まずは、ワークプレイスと人と知的生産性の関係性について補足しておきたい（図2）。工場は新しい設備を導入することで、生産性が上がる。工場のパフォーマンスと生産性は直結している。しかし、ワークプレイスは知的生産性に直結しているわけではない。生産主体は人間である。そして、ワークプレイスが直接影響するのは人間に対してである。人間に身体的、心理的に影響を与える。「雨垂れ岩を穿つ」という諺がある。人間はワークプレイスにいる

間、意識するしないにかかわらずワークプレイス環境から影響を受け続けている。影響はずっと継続され、結果として人は大きな影響を受けることになる。まさに「雨垂れ岩を穿つ」である。例としてコミュニケーションへの影響を紹介したい。組織間コミュニケーション比率の実験をしたことがある。三つの係を持つ部門において、係の中だけのコミュニケーションと係を超えたコミュニケーションの割合を、ワークプレイスを変える前後で比較をしたところ、係内と係間のコミュニケーション比率が、8:2から6:4に変化した。係間のインタラクションを活性化したいという部長の要望を受けて行った試みであるが、同じ人たちが同じ組織構成でこれまでと同じように働いているにもかかわらず、ワークプレイス環境を変えたただけで、コミュニケーション比率は大きく変化したのである。部長が、他の係とコミュニケーションを取るようにといくら口をすっぱくして言っても変わらなかったのが、ワークプレイス環境で変わったのである。ワークプレイス環境は働く人が思っている以上にその行動に影響を与えている。だから、生産性を上げる行動を促すように影響を与えることができれば、生産性が上がるのである。コミュニケーションは組織の生産性に影響を与える重要な要素である。ワークプレイスはこのように知的生産性に間接的ではあるが大きな影響を与えうるのである。

図2 ワークプレイスの影響力



#### IV 知的生産性とワークプレイスの関係

これまでの研究から知的生産性の要因が明らかになってきている。それらの要因とワークプレイス環境の関係を整理したものが図3である。生産性は、アウトプット/インプットと定義されている。生産性を上げるためには、アウトプット（成果）を大きくするか、インプット（ヒト、モノ、カネ）を小さくするかしかない。〈個人〉と〈組織〉、および〈社会〉の視点に分けて整理してみたい。

##### 1 インプット（ヒト、モノ、カネ）の最小化

カテゴリー毎にワークプレイスと各要素の関係を見ていきたい。

###### 〈個人〉

個人のインプットを小さくするという事は、例えば、やり方の決まっているルーティンワークを効率化することである。つまり、同じクオリティの仕事をこれまでよりも早く終わらせることである。同じ作業を早く終わらせる方法は、やり方を変えるか、集中して取り組むかである。やり方を変えるのであれば、それに合わせた空間が必要になる。集中に関しては、囲われた空間が集中

を助けることができる。また、集中は生理的に長くは続かないので、気分を切り替えることで、集中力を持続させる必要がある。つまり、リフレッシュが重要になる。だから、リフレッシュ空間の有無が、集中、ひいては、ルーティンワークの効率化に重要になるのである。

###### 〈組織〉

組織のインプットを小さくする、すなわち、ルーティンワークの効率を上げるためには、情報共有のスピードを上げて無駄な情報探しの時間を最小化する、もしくは前の成果を利用することが有効である。そのためにナレッジデータベースが有効と言われている。例えば、過去のアウトプット資料を共有したり、ノウハウを整理したり、個人のスキル情報が可視化されたりしているが、思うように有効利用できていないのが現状である。一方、オフィスワーカーには意識されない事が多いが、空間も情報共有に貢献している。多くの企業が、場を共有することで情報共有スピードが格段に向上することを体験しており、ワークプレイス市場では、多くの人が入れる大空間ワークプレイスが大人気である。また、情報共有の効率化には、大きなホワイトボードやデジタルサイネージ

図3 ワークプレイスと生産性の関係

		個人	組織	社会
知的生産性 向上	空間	特別感 非オフィス感 多様性・選択性(ABW)	吹抜け 大空間 都市化	フューチャー センター イノベーション センター
	働き方	現場の臨場感 ゴールの見える化 モチベーション クリエイティビティ マイ・スタイル	働く臨場感 計画外の共同作業 健康経営 インタラクション	フューチャー セッション
	目的	自分の能力の最大化	多様なチームワーク	
	目的	ルーティンワーク の効率化	情報共有の効率化	
	働き方	リフレッシュ 集中 断片化削減	コミュニケーション の効率化 KNOW WHO ナレッジ マネジメント	知財の売買 M&A
	空間	囲われ感 集中席	サイネージ 可視化 ホワイトボード	

等をワークプレイス空間に置き、活動や仕事の痕跡を可視化することが有効である。こうした空間の情報化の動きも活発になってきている。

## 2 アウトプット（成果）の最大化

知的生産性向上には、「インプットの最小化」より「アウトプットの最大化」の方が有効である。主に効率化にたよる「インプットの最小化」はせいぜい数割の向上だが、「アウトプットの最大化」は、桁を越えることも可能だからである。

### 〈個人〉

個人の「アウトプットの最大化」のヒントを紹介する。

#### ・ABW（アクティビティベースドワークプレイス）

個人のアウトプットを大きくする行為は、価値の創造行為の強化といえる。つまり、クリエイティビティの向上が重要になる。創造行為の多くはやり方のわからないワークであり、試行錯誤の繰り返しである。ルーティンワークと違って時間をかければ結果がでる仕事ではなく、産みの苦しみがともなうある意味辛い仕事であり、個のモチベーションに頼るところが大きい。「幸運は準備された心に訪れる（パスツール）」。つまり、個人が答えを求め続けないと（準備しないと）アウトプット（幸運）は生まれないのである。このような状況にワークプレイスが寄与できることは何だろうか。働きやすい、集中しやすい、つまり能力を発揮しやすい環境は、人それぞれである。また、その時の状態にもよる。つまり最良の環境は本人にしか分からないのである。このような個人のパフォーマンスの最大化をサポートするために、最近のワークプレイスは、多様な場の選択肢を用意し、かつ、それぞれの人が使いたいように使えるフレキシブルなバッファー空間を用意ようになってきている（ABW）。ワークプレイスは都市で用事に応じて様々な場所を選ぶように、自分のパフォーマンスを最大化できる最適な空間を仕事の内容に応じて選んで働くようになってきている。また、働き方は、これまでは企業が決めて、社員はそれに従って決められた場所で決められた作法で働くのが普通であったが、自分のパフォー

マンスを最大化するためには、自分の働き方を自分でデザインするようになってきている。自分の状況は自分が一番分かっているからである。

#### ・ゴールの可視化

やる気の重要性はすでに説いたが、やる気の持続は、そんなに簡単な話ではない。たとえば図書館に行くと受験勉強をやる気になったように、仕事をやる気になれるワークプレイスが求められている。やる気の持続に仕事のゴールの可視化が有効である。自分の仕事の目的が見えずに、たとえば、エクセルの仕事をひたすら作業として進めるのと、ゴールを意識しながら仕事をするのとではやる気が大きく異なる。有名な逸話がある。アメリカの大統領がNASAを訪ねたときに、偶然、掃除をしている若者に出会う。

大統領：「君は何をしているんだい？」

この答えが秀逸であった。

若者：「人類を月に送るために掃除をしています！」

この若者の掃除のクオリティは相当高いと思われる。ボーイングやBMWのワークプレイスでは、ゴールを可視化するために、ワークプレイス空間の中にボーイングの機体やBMWの車体が置かれている。製造現場と一体化することでゴールを可視化したワークプレイスである。

#### ・現場の臨場感

キャンプ用品メーカーのスノーピークは、知的生産性を上げるために、官庁街にあったワークプレイスを中心街から1時間ほど郊外にあるキャンプ場に移した。銀行や官公庁との距離は遠くなり不便になったが、ワークプレイスの生産性を上げることが優先したのである。仕事の効率（銀行の近さ等）よりも、アウトプットのクオリティを上げることにとことん拘った決定である。想像してみたい。官庁街で隣のビルの壁を見てキャンプ用品を作るのと、キャンプ場で自分たちが作ったキャンプ用品が生き生きと使われ、子供たちや家族が楽しそうに跳び回っている様子を生で感じながらキャンプ用品を考えるのと、どちらが良い製品が生まれるだろうか。彼らの現場はキャンプ場であり、現場を感じることで、アウトプットの質向上を図ったのである。キャンプ場という現

場と融合した「現場の臨場感」満載のワークプレイスが生産性向上に大きく寄与しているのである。

#### 〈組織〉

組織の「アウトプットの最大化」のヒントを紹介する。

##### ・インタラクティブワークプレイス

組織の知的生産性を上げるためには、多様な個が集まって、あたかも一人の人間のように動くのが理想である。そのためには、個が頻繁にインタラクティブしてお互いの状況を知り、お互いに調整しあう必要がある。このインタラクティブを活性化するのに有効な方法は、まず場所を共有して、お互いの存在に気がつき、お互いの活動が見える化されることで、インタラクティブのきっかけが生まれることである。こうした活動に求められるワークプレイス空間は、なるべく多くの人が状況を共有できる大空間である。また、オフィスの宿命として、フロアでつながりが分断されるので、執務フロアをつなぐ吹き抜けが有効である。つまり、上下につながる大空間に都市のような様々な機能の場所があり、そこで様々な仲間の活動が見え、いたるところに仲間の活動の痕跡が残され、痕跡に刺激されて、次の活動が生まれる。そんなインタラクティブな空間がアウトプットを増やし生産性を上げるのである。

##### ・働く臨場感

フェイスブックのワークプレイスは、2700人が同じ空間に入る巨大なワークプレイスである。様々なビッグファニチャーでゆるやかに仕切られてはいるが、おそらく世界最大のワークプレイスである。彼らはプロジェクトベースで仕事をしており、同じ空間に数百のプロジェクトチームがうごめいている。おそらく、プロジェクトがハードルを超えるたびに歓声があがるだろう。数百ものチームがあれば、毎日のようにどこかで歓声があがる。「おっ、どこかのチームがやったな！よし俺たちも！」となる。近くで歓声があがれば、寄って行き、情報共有が自然に始まる。働く臨場感が満載のワークプレイスが情報共有を進めモチベーションの向上に寄与するのである。

##### ・計画外の共同作業

スティーブ・ジョブズがピクサーで「トイ・ストーリー2」を作った時のエピソードを紹介する。映画の世界では、一作目よりも二作目の方が難しいと言われている。そこで、ジョブズが「トイ・ストーリー」の二作目を作る際に社員に求めた働き方が、「計画外の共同作業」である。計画外だから共同作業をする人を特定できない。では、どうすれば計画外の共同作業を増やせるのか。ジョブズの答えは、ワークプレイスを作ることであった。空間は、人間に行動を促すことができる。ジョブズはそれを知っていたのだろう。すべての部署が接する大広場をつくり、そこに「トイ・ストーリー」のアイコンをちりばめ、様々なコミュニケーションスペースを設けたのである。すべての部署が顔を出す広場により多様な社員が出会う確率を格段に上げたのである。偶発的な出会いによるコミュニケーションが必ず計画外の共同作業を生むわけではないが、出会いの確率を上げることで、計画外の共同作業が生まれる確率を上げたのである。空間にちりばめられた「トイ・ストーリー」のアイコンは、コミュニケーションのきっかけをうみ、たくさん設けられたコミュニケーションスペースは、アイコンから生まれたコミュニケーションを広げ、計画外の共同作業を生む場となったのである。

##### ・健康経営

組織の生産性を上げるための方策として健康経営（社員の健康を大事にする経営スタイル）がある。健康経営の登場は、社員の健康に組織が責任を持つ時代になったことを示している。well-beingという言葉が重要なキーワードになっている。社員の健康とは、身体的、心理的、社会的に良好な状態（well-being）をいう。アウトプットのクオリティを上げる、すなわち創造性を上げるのは、人間である。当然ながら健康であることを求められる。身体的、心理的に健康であることは大前提であるが、社会的健康がアウトプットのクオリティを上げるには特に重要である。社会的健康とは、会社の仲間から自分を必要とされていることが感じられ、仲間の役に立てており、仕事にやりがいを感じている状態である。このような状況の社員

は自律的に効果的な仕事をこなしており、当然、生産性は高いはずである。健康経営を維持するためのワークプレイス空間としては、自分のペースで仕事ができ、体調や気分をコントロールできる環境や、落ち込んだときや調子の悪いときの逃げ場など、多様な環境が求められている。また、仲間と多様なコミュニケーションが取れることも大きく関係しており、単調な会議室ではなく、多様なコミュニケーションに対応してデザインされた空間が必要である。

### 〈社会〉

企業のアウトプットの最大化に、会社の枠組みを超えた社会とのコラボレーションがイノベーションに欠かせなくなってきている。企業内だけでは新しい知の新結合（シュンペーター）が生まれにくくなってきており、新結合する知の相手を社外に求めるようになってきている。いわゆるオープンイノベーションである。社外と交わるためには、そのための空間が必要であり、多くの企業がフューチャーセンタと称するオープンイノベーションの場を企業内につくるようになってきている。フューチャーセンタで新しい知が生まれるようになってきており、フューチャーセンタこそが新しいワークプレイスになろうとしている。フューチャーセンタではフューチャーセッションといわれるワークショップが行われることが多く、ワークショップのやりやすい大空間であることが多い。また、コラボレーションのきっかけとなるその企業の技術や力を知らせる展示が併設されることが多いのも特徴である。

以上、知的生産性向上とワークプレイスの関係を整理した。次は、全体を再度俯瞰しつつ、ワークプレイスのこれからを考えてみたい。

## V ワークプレイスのこれから

### 1 エコシステムとしてのワークプレイス

日本は大変革の真っ只中でもがいているように見える。安泰だと思われていた一流大企業が粉飾

決算をせざるを得なくなるくらいにもがいている。かつての安定的経済成長を支えてきた終身雇用と年功序列という仕組みも過去の産物になりつつある。長年かけて成熟させてきた様々な組織の仕組みが、社会の変化のスピードについていけずに、時代とずれてしまっている。出来上がった仕組みが強固すぎて、必要な変化を阻んでいるようにも見える。つまり、社会の激変に伴い、多くのビジネスモデルとそれを支える仕組みが賞味期限を迎えているのだ。これまでと同じ働き方を粛々と続けるだけの企業は淘汰される変化の時代に入ったようだ。

社会の多様化が進み変化スピードが早くなるのに伴い、多くの組織が、これまでよりも格段に複雑で多様なニーズに迅速に応えなければならなくなっている。また、多くの人たちがものやサービスに充足しており、新しい価値や経験にしかお金を払わなくなってきている。企業がこうした状況で生き残るためには、創造性をこれまでよりも上げるしかない。企業の一部の社員だけが頭を使い、残りは兵隊として言われた作業を粛々とこなしていればよかった時代は、終焉を迎えつつある。全員体制で知恵を絞って生産性を上げなければ生き残れないのだ。そして、求められているのは、効率化（インプットの最小化）だけでしのげる程度の数割の生産性向上ではない。生産性の分子である生産物の価値を桁違いに上げる必要があるのだ（アウトプットの最大化）。だから、多くの企業には、これまで成熟させてきた仕組みとは異なる、全員で知恵を絞れる新しい仕組みが必要なのだ。このエコシステムを作れるかどうかで企業の今後の成否が分かれることになるだろう。

話をワークプレイスにもどしたい。当然の帰結として、全員で知恵を絞れる仕組みと働き方、すなわち知を生み続けるエコシステムを支えるワークプレイスが求められている。ワークプレイスはエコシステムの一部であり、企業が生まれ変わるためにその最適化は不可欠なのである。これまで成熟させてきた作業中心の古い働き方に対応したワークプレイスデザインは、新しい創造的な働き方の邪魔こそすれ、サポートはできない。そして、やっかいなことに、知を生み続けるエコシステム

は、その職種と企業文化によって異なる。百者百様なのである。違う組織の成功が自分の企業で同じ成功をもたらすとは限らないのである。だから、ワークプレイスも、それぞれのエコシステムをにらみながら、悩んで生み出すしかないのである。

## 2 設計方法を変える

悩んで生み出すプロセス、すなわちワークプレイスの設計を変えなければならない。設計する前段階のプレデザイン、我々の世界でいう、いわゆるプログラミングの必要性が時代の変化とともに格段に増している。この「悩んで生み出すプロセス」がプログラミングなのである。

ワークプレイスを有効に機能させたいのであれば、プログラミングは不可欠である。プログラミングとは、ワークプレイスの機能(目的)を明確にし、その機能を実現するための要件を抽出し、様々な諸条件を考慮して、整理することである。この結果に基づいてワークプレイスが実現される。

ワークプレイスに求められる機能は、そこを使う組織の目的によって決まる。プログラミングの役割は、組織の目的とワークプレイスの機能を精度高くマッチングさせることである。これまでのようにプログラミングを実施せずにワークプレイスを作ると、組織の目的を考慮していないワークプレイスが出来上がる。

変化に果敢にチャレンジし、日本経済を牽引している企業の多くは、プログラミングを実施し、その企業の目的を着々と遂げようとしている。

## VI おわりに

今、この原稿を書き終えようとしている。最後に個人のアウトプットの最大化にふれて、おわりにしたい。

多忙ゆえに平日に原稿を書く時間が全く取れなくなるという事態に陥ってしまった。たまたま、出張中のホテルで週末を過ごすことになり、この二日間で1万6000字の原稿を書き終えなければならない。これまでの自分のペースから考えると

絶望的である。私は、原稿を書き続けると必ず行き詰まる。集中力が無くなると頭の回転が鈍くなるからだ。だから、朝の頭がすっきりとしているときに原稿を書くようにしている。それでも、大概、数時間で行き詰まる。それからもがいても効率が悪いので、書くのを止めて、次の朝を待つようにしている。ところが、今回、そうもいかない状況に陥ってしまった。ところが、たまたま出張で滞在しているホテルに温水プールとサウナと屋外テラスがあった。屋外テラスが気持ち良かったので、テラスで原稿を書き始めてみた。とても集中できてなかなか良いスタートを切れた。それでも、いつものように数時間後に頭が回らなくなり、行き詰まった。普段であれば、ここで止めるのだが、そうもいかない。そこでコーヒーを飲み、少し休憩してみた。海の見える環境の影響か、案外うまく再開できた。が、比較的すぐに行き詰まりが訪れる。今度はコーヒーでは解消できない。そこでプールで少しだけ泳いでみた。とても快適に再開でき、結構はかどった。が、そのうち疲れてきて、やる気もなくなってきた。が、止めるわけにはいかない。そこで次はサウナに入ってみた。眠たくなるかなと思ったが、意外にも爽快に再開できた。火照ったからだが、外の空気に触れて心地よい。随分とはかどった。このような日を二日繰り返し、原稿を無事書き上げることができた。さらには、この二日間はとても快適で楽しかった。私の生産性が、楽しみながら格段に向上したことになる。これは、このような環境があったからである。実は、休日ということもあり、初日は2時間ほどウィンドサーフィンを楽しみ、二日目は、ヒストリックカーのジムカーナを2時間ほど見学できた。これも楽しさを増した要因であろう。いずれにしろ、時間が豊富にあれば、これまでと同じペースでやればよいが、仕事のスピードはますます早くなるだろう。そして、生産性をさらに高めることを求められるだろう。つまり、これまでのペースでやるのが許されなくなるのだ。だが、ただ生産性を高めるのでは、疲弊してしまう。ニワトリ小屋のニワトリのように生きることになる。それでは生きている意味がない。楽しみながら、かつ、生産性を格段に上げる必要が

ある。そのためのワークプレイスとワークスタイルとはどのようなものであろうか。これまでの社会人としての規範を考え直す必要がありそうだ。また、これまでのワークプレイスとは違う次元の環境になりそうである。その実現こそが、日本が経済的に生き残るために、また、働く人たちが幸せに生きるために、我々に託された大きな課題なのである。

なか・りゅうすけ 京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科デザイン経営工学専攻教授。主な著書（共著）に「オフィスの夢」（2009年、彰国社）、「Post Office」（2006年、TOTO出版）、「知識創造のワークスタイル」（2004年、東洋経済新報社）など。建築設計、建築計画専攻。