

これからのオフィスのあり方を考える

まつ おか とし あき
松岡 利昌

日本オフィス学会 会長

1 背景

全世界を未曾有の危機に陥れた新型コロナウイルス感染症のパンデミック。これをきっかけに日本の働き方は大きく変化した。コロナ発生以前は、多くの日本人ワーカーには在宅勤務の経験はほとんどなかった。しかし、2020年4月7日に第1回目の緊急事態宣言が発令され、強制的とはいえ在宅で働いてみると、様々な気づきを経験した。なぜならば、日本の働き方は、バブル経済期の80年代以前から全員出社が大前提の固定席を基本とした、ヒエラルキー型の「島型対向レイアウト」を踏襲してきたからである。朝に全員が顔を合わせていた働き方から、パソコン画面越しの新たな働き方がここ3年以上も続いている。当初、ウェブ会議ツールを利用し始め、会社や顧客とをつなぐ働き方に戸惑いを見せた多くのワーカーも、今では「Web 疲れ」といわれるほど分刻みのネット会議に追われているのが実情である。

実は、この状況は欧米の大都市でも同じである。例えば、IT 大手企業の集積する米国西海岸でもWFH(Work From Home)は、非効率な通勤ラッシュを免れるメリットを享受できると「在宅派」が急増した。一方、在宅ではコミュニケーションが希薄になり、やはり対面の方が生産性は上がるという「出社派」が登場する。そして、在宅などのテレワークをベースにオフィスワークを組み合わせた働き方を「ハイブリッドワーク」と呼び、多くの企業がこの方法に取り組んでいる。

マイクロソフト社のナディア CEO は、自社の働き方調査の中で在宅か出社かのどちらかが優位であるとは絞りきれないこの状況を「ハイブリッドワークのジレンマ」と呼んでいる。

2 都市のオフィス化

いずれにせよ日本はコロナ以前とは格段の差で、働き方は変わった。日本のワークスタイルを解析するならば、オフィス環境だけでなく、制度との連動を忘れてはならない。実は、日本の働き方は、メンバーシップ型といわれる人事制度と密接にリンクしている。日本には、新入社員一括採用、年功序列、終身雇用、企業組合や職務給など、独自の雇用システムがある。これを体現するように、オフィスでは年功序列に基づいた「島型対向レイアウト」と呼ばれるヒエラルキー型の座り方(部長、課長、係長、主任の順番で座る)を行い、一目で誰が上司で入社何年目かが分かる仕組みである。しかし、これが、全員出社しないことから崩れ始め、現在では、フリーアドレスと呼ばれる(実はこれは日本人が考えた造語なのだが)座席を固定しない働き方を採用し始めたのである。この方が、全員の座席を用意する必要がなく、効率的にスペースを削減でき、さらには感染予防距離の2mを保つことができる。現時点でも、最新の統計¹で

1 (一社)日本オフィス家具協会「最新の働き方調査2022. 11 ウイズコロナ時代の働く場とオフィスについての調査」2022. 11

は、緊急事態宣言下6割程度だった出勤率は、現在7割程度に戻つつあるが、依然として3割はテレワークなのである。

この変化を加速させたのは、ほかならぬ情報技術の進化である。ICTのプラットフォームとネットワーク環境、ソフトウェア、マイクやカメラなど機材との連携などが目覚ましい発展を遂げた。これにより、誰もがどこでも働くことのできる環境を得ることができる。1990年代半ばから、米国では既に、テレワークの環境が整い、遠隔で働くモデルが浸透していた。しかし、欧米でさえも強制的にロックダウンさせられ全員が在宅勤務を強いられるのはおそらく初めてのことであっただろう。その意味で、全世界がウェブ会議で働くようにシフトしたのである。ラップトップなどのPC接続がどこでも可能になり、直ちに会議を始めることができる。画像や資料を画面共有し、多くの出席者が同時に閲覧可能となった。特に、恩恵があったのは、海外拠点や国内の遠隔拠点をつなぐことができ、旅費交通費などを削減することができた点である。

また、企業では、在宅(ファーストプレイス)と本社(セカンドプレイス)以外の働くことのできる場所、いわゆるサードプレイスを用意し始めた。すると、不動産デベロッパーは、未利用のオフィスビル空間を利用し、レンタルスペースを提供し始める。企業内部の空き空間の再利用としての自社拠点のサテライトオフィス化や郊外拠点のワーキングスペース化なども進む。最近いわれる「ワーケーションスポット」もこの範囲である。さらには、ウェブ会議に特化した個室型のブーススペースなど、自立型の小型レンタルスペースなども、駅や公共エリアなどに配備され、瞬く間に、多くの都市にオフィススペースが出現したのである。

この現象は、「都市のオフィス化」(図1)とも呼

べる現象で、オフィスの使い方、利用方針を、それぞれの企業が模索している。これは、90年代後半から欧米で広がった、いわゆる"Office Everywhere"「どこでもオフィス」と呼ばれる、選べる働き方(オルタナティブオフィス)という働き方である。それが、コロナで加速し、日本でも世界水準の環境が整ったともいえる。

■仕事に合わせてオフィスを選択
 ☞都市自体がオフィス化して、どこでも働けるようになる
 (Techによりどこでもつながる)



図1 都市のオフィス化

3 オフィスビルの都市化

ここで、多くの企業で浮かび上がってきたのが、「もう本社はいらないのか?」という疑問である。確かに、出勤率が著しく下がり、空きスペースが目立つオフィス空間を返却する動きはここ数年で増加してきた。一方では、首都圏を中心に新築大規模オフィスビルの竣工が続き、この後も、先進のオフィススペース供給は止まらない。不動産市況を見た場合、首都圏の新築大規模ビルは今も人気で、移転で埋まることが多いという。最新のメガプレート(基準床が1,000坪クラス)のビルに移転することで、結果的に築古の大規模周辺中堅ビルの空室が生じることが空室率上昇の原因ともいわれている。

では、アフターコロナの中で、大規模オフィスビルはどうあるべきなのか。首都圏では、通勤時間が往復2時間から3時間が当たり前だという。

その中で、今ではわざわざ本社に出向く理由が必要になる。それは、効率化と機能重視の密接した従来型のオフィス環境ではなく、自宅にはない新たな環境で気持ちよく働くというワークエクスペリエンス(体験)を得られるかが重要になる。在宅で孤立することなく、また十分な防疫管理が取られており「心理的安全性」²が確保されている。このことをグーグルは、チームの生産性向上の最重要要素と位置づけたという。

既に、日本の在宅勤務は、欧米の在宅勤務ほど決して快適で生産性の高いものではないことが分かってきた。なぜなら、日本の住環境は、欧米の住環境とは面積や人口密度、交通網など異なる点多いからだ。従来、通勤により隔絶されていた自宅というプライベート空間に、ワークが持ち込まれたことで、ライフの一部にワークが侵食してきたともいえる。ワーカーの本心は、プライベート空間での時間を返してほしいと思っているに違いない。もし、本社に出社した際に、このライフの充実した時間が体験できる空間があるのなら、そして、その環境は、自宅よりも住環境が優れていて安全安心が担保されているとすれば、おそら

■センターオフィスに行く理由が必要になる(出会いと意思決定のため)
☞オフィスビル内部が街のように、仕事やライフも楽しめる魅力ある空間

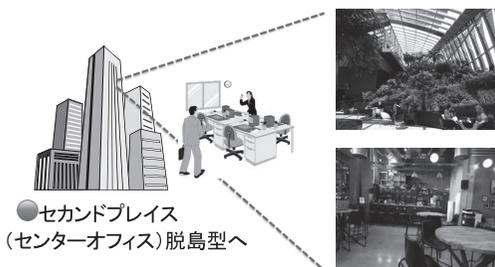


図2 オフィスビルの都市化

2 心理的安全性 (psychological safety) とは、組織行動学を研究しているハーバード大学ビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授が提唱した心理学用語

く、わざわざ本社に行くことも厭わないワーカーも出てくるのではないかと考える(図2)。

4 イノベーションが生まれるオフィスとは

さて、従来とは異なる働き方のオフィスの重要な目的とは何か。それは、生産性向上とイノベーションにほかならない。イノベーションという概念は、経済学者シュンペーターの「新結合」である。新たな知恵と知恵を結びつけ、さらに新しい価値を生み出すことのできる仕組みにつながることである。知の源泉は、いうまでもなく「人」である。ワーカー一人ひとりの経験値やアイデアなど(これらを暗黙知と呼ぶ³)をどうつなぐかが重要である。残念ながら、現状のテクノロジーでは、ウェブ会議上は、制限のある視覚と聴覚へのメッセージしか共有できない。しかし、対面であれば、その雰囲気や表情、感情の動きや仕草など様々な情報が共有できる。同時に何名もが相槌を打ち共感し、はたまた、反論で声を荒げることもあるのがリアルの世界である。私は、暗黙知を分かち合うことが最も重要なオフィスのミッションだと考える。もちろん、心理的安全性も必要になるが、信頼関係を醸成することができる空間こそがオフィスなのである。

オフィスプランニングという手法がある。これは、利用するオフィス面積をオフィスワーカー総数で除することで1人当たり標準面積を割り出し、これを基準に各機能に割り振る方法論である⁴。この概念は、冒頭紹介した全員出社を大原則にしている。しかし、現時点では、出社率が変わるために、既に全社員がオフィスに集まること

3 マイケル・ボランニーが Tacit Knowledge を提唱、野中郁次郎教授が SECI モデルで構造化した。

4 FM 推進連絡協議会編(2018)『公式ガイドファシリティマネジメント』日本経済新聞出版社

はないかもしれない。では、構造的にこの手法が使えないのかということそうではない。オフィス標準としての1人当たり㎡は、一つの基準値として、その基準値を現状のオフィスで何%実現するかを設定すればよい。出勤率との関係については、企業側が出社のための規定を定めればよいのである。

人が集まる本社オフィス作りの鍵は、人間の感覚に訴えることだと思う。例えば、味覚や臭覚は、カフェや食堂により刺激できる。リラクゼーションや体の癒しを考えるなら、触覚に訴えるハプティックデザインを検討する。革張りや石造りの手触りやソファの座り心地など、さらにはマッサージのサービスなど工夫があるだろう。

そして、人は五感以外に、二つの感覚を持っている。一つは、空間認知感覚である。これは、ウェブ会議では得られない、3次元空間の空気感である。空間の奥行き感は、もちろんリアルに及ばない。また、二酸化炭素濃度やPM2.5などの粉塵濃度など温熱感知以外にも様々なセンサーが開発され空気質の向上も見える化されている。植物で満たされたバイオフィリックデザインもこの空間認知に貢献している。目に見える緑の量を示す緑視率などは参考になるだろう。

もう一つの感覚は、時間感覚である。楽しい時間はあっという間に過ぎる。嫌な会議は、延々と続くように感じられる。つまり、時間認識は、物理的時間ではなく相対的時間認識によるものが強い。したがって、例えば30分で直ちに終了するウェブ会議は、たとえ大いに盛り上がっても何の余韻もなく断ち切られるのである。相対時間が物理的時間に制御されている。イノベーションの新結合は、この相対時間の中でつながっていくことが多い。余韻や雑談は、重要な要素なのである。

5 メタバースオフィスの可能性

さて、今日話題となっているメタバースオフィスは、今後どうなるのだろうか。私は、コロナ禍で急成長した、ウェブシステムとECビジネスは、今後もメタバース環境の進化とともにさらに広がっていくと推測する。既に、多くの商業施設や娯楽施設などがメタバース経済圏を構築している。オフィスもこの範囲であることは間違いない。バーチャルオフィスといわれるアバターによる会社出社や会議出席は、これから当たり前になっていくだろう。

実際に、アバターロボットを介して、業務サービスを実施している(株)オリイ研究所の話では、障害を持つパイロット(アバターロボットを操縦する人のこと)もあり、リアルでは直接社会参画が難しい場合も、ロボットを通じてサービスを提供でき社会貢献している実例がある。今後、圧倒的な人手不足を余儀なくされるこの日本社会では、ダイバーシティ(DE&I)⁵として様々な人材を社会投入しなければ経済が立ち行かなくなるだろう。メタバースを使った働き方は、今後の働き方改革の可能性を内在させている。ただし、重要なことは、メタバースオフィスで働くアバターの本質は、リアルだということだ。つまり、人間であるということだ。ICTが進化すればするほど、逆に人間の価値が求められる時代。それがメタバースオフィスの真髄である。

私たちには、働く場の変革だけでなく、同時に、皆がリアルに出会いたくなる働く我々自身の人間力(魅力)の向上こそが求められるのである。

5 ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)&インクルージョン(包摂)