

# これからのオフィスの存在意義

## — 広い意味での ABW と必要とされるオフィスの機能 —

東京大学大学院経済学研究科マネジメント専攻経営講座准教授 稲水 伸行

### 1. はじめに

この数年、働き方改革による生産性向上が重要な経営課題となっている。生産性とは、投入量に対する産出量の比であると捉えた場合、これまではどちらかといえば投入量の削減（労働時間の削減等）に焦点が当てられがちであった。しかし、生産性の向上を図るのであれば産出量も高めていく必要がある。その文脈で、新たなビジネスのアイデアを生み出すクリエイティビティ（創造性）に注目が集まっている。これからのオフィスの存在意義を考える上で、クリエイティビティを高めるオフィスという視点は欠かせないであろう。

一方、新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大に伴い、テレワーク・在宅勤務の半ば強制的な実施およびそれを通じた普及も見られる。オフィスに来なくても仕事ができる、つまりオフィスは不要ではないかという議論も散見されるようになってきている。

このような昨今の情勢を踏まえ、本稿では以下の構成で今後のオフィスのあり方について考察する。まず、これまでのオフィス形態の変遷を追いつながり、近年では ABW (Activity Based Working) やコワーキングスペースといった形態が出てきていることを指摘し、その効果に関する筆者らの調査結果を述べる。次に、コロナ禍におけるテレワークに関する意識調査の結果を紹介し、テレワークに対する一定の評価があることを指摘する。最後に、これらを受けて、広い意味での ABW が今後は必要であり、そのためのオフィスに求められる機能について考察する。

### 2. 近年のオフィス形態の変化：クリエイティビティと ABW、コワーキングスペース

働き方改革が叫ばれる中、働く場所であるオフィスも様変わりしつつある。最も大きな変化は、席を自由に選んで座ることのできるフリーアドレス・オフィスの導入であろう。以前は、スペースの有効活用が目的とされることが多かったが、最近ではコミュニケーションの活性化や生産性向上、創造性の観点からも注目されてきているようである。これに加えて、近年出てきているコンセプトの一つが「ABW」である。これは、活動内容に合わせて最適な環境を自由に選択できるオフィス形態を意味する。集中したいときは一人で集中できるブースに、少人数のチームでカジュアルに話をしたい時はカフェ・スペースに、大人数を相手にプレゼンをする際は大会議室に、というように、オフィス内に多様な空間を用意し、多様な働き方を可能にする仕組みである。この ABW には本当に効果があるのだろうか。働き方改革が、イノベーションを通じた生産性向上を目指すとしたら、イノベーションの源とも言えるクリエイティビティを効果として見ることは重要だろ

う。そこで、まずは ABW とクリエイティビティの関係に迫ってみたい。

筆者は、2018年7月、島津明人教授（現・慶應義塾大学）と三井デザインテック㈱と共同で質問紙調査を企画し、㈱日経リサーチを通じて日本のビジネスパーソン 3,000 名からデータを得た（詳細については、稲水（2019）<sup>1)</sup>を参照のこと）。

この調査では、まず、オフィス形態を、席の自由度と選択の自由度という二つの軸をもとに、以下の4つに分類することとした（図-1）。席の自由度はフリーアドレス化（固定席をやめ自由席化）している程度であり、選択の自由度は、多様なスペースから適切な場所を選んで仕事ができている程度である。

一つ目のオフィス形態は、席の自由度・選択の自由度ともに低い従来型の固定席である。もともと日本では、一人一人に固定席が割り当てられ、部署ごとに島を作る、いわゆる「対向島型」オフィスが一般的である。これに該当するのがこの形態である。おそらく、現在でも多くの企業で採用されているレイアウトがこれであろう。

二つ目は、席の自由度は高いが選択の自由度は低い「単純フリーアドレス」である。1990年代後半から2000年代にかけて日本で普及の兆しを見せたのがこ



図-1 オフィスの4つの形態

の形態である。ワーカー自身が席を選べるが、いわゆる従来の執務スペースが多く、集中ブースやカフェ、協業スペース等が十分に用意されているわけではない。必ずしも全員分の執務席を準備しなくても良いので、日本の狭いオフィス事情を反映してか、スペースの有効活用を目的として導入される傾向が強い。ただ、最近ではコミュニケーションの活性化を目的として着目される向きもあるようである。

残りの二つは大きく ABW に分類されるものである。このうちの一つは、席の自由度は低いが選択の自由度は高い「固定席型 ABW」である。各人に自席が設けられている一方、自席を離れて集中ブースやカフェ、協業スペース等を利用することもできる。最後の一つは、席の自由度も選択の自由度も高い「ABW」である。決まった自席がない上に、業務に適した多様なスペースが用意され、業務に合わせて本当に自由に場所を選んで仕事をするようになる。

調査では、こうしたオフィス形態に合わせて、「新しい画期的なアイデアがよくひらめく」等の4項目に回答してもらうことで、その人がオフィスでクリエイティビティを発揮できている程度を測定した。

分析の結果は図-2の通りである。まず、ABWと固定席型 ABWのクリエイティビティが高い傾向が見られた（これら2つの差はほとんど見られない）。従来の固定席型も ABW と遜色ないレベルである。一方で、単純フリーアドレスはこれら3つと比べてかなり低いことがわかる。

仮説の域を出ないが、これにはいくつか理由が考えられる。クリエイティビティは多様な人どうしのコミュニケーションによって発揮されると言われる。ABWのように、多様なスペースがあり、仕事に応じて場所を選べれば、オフィス内の移動が起りやすくなるだろう。その結果、日頃顔を合わせないような人と遭遇する可能性も高まり、場合によってはそのような人とも活発なコミュニケーションが生じるかもしれない。一方、単純フリーアドレスの場合、自分の居場所が保証されていない上に、どこで仕事をしてもし器やレイアウトが同じなので、場所取りと居場所の固定化が起りこまぬまい、上記のような行動があまり起らないのではないかと考えられる。実際、単純フリーアドレスでは居場所の固定化

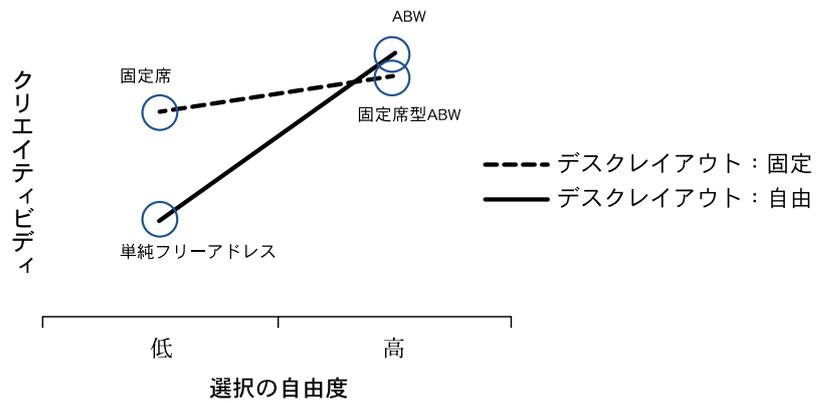


図-2 オフィス形態とクリエイティビティ

が生じることを示唆する研究もある<sup>2)</sup>。

また、クリエイティビティを発揮するには、邪魔の入らないくつろげる状況が必要だとも言われる。単純フリーアドレスだと、落ち着いて仕事ができないという傾向があるようである。この点、ABWだと、集中したければ集中ブース等に移動すればよい。実際、多様なゾーニングの伴わないフリーアドレスでは集中しにくいと言う結果が得られている<sup>3)</sup>。

ここまでの話を総合すると、クリエイティビティには“わいがや”的なコミュニケーションも静かな状況も必要ということだが、これはクリエイティビティがいくつかの段階を経て発揮されるという説から考えると納得がいく。よく、クリエイティビティは準備→孵化→閃き→検証という段階を経て発揮されるとされ、段階によって“わいがや”が必要な時もあるとあれば、静かな環境が必要な時もあるというわけである。ABWだと自分の段階に応じて場所を選ぶということも可能なのだが、単純フリーアドレスの場合だとそれができない可能性があると言える。

このように、これまで従来型の固定席だったオフィスを単に自由席化するのは危険かもしれない。重要なのは自由席化ではない。仕事内容に適した空間を選ぶような選択肢を多く用意してあげることなのだと見えよう。

さて、ABWの考え方を突き詰めると、働き場所がオフィスである必要も無くなってくる。自らの活動にとって適切であるならば、在宅勤務もあり得るし、コワーキングスペースのような自宅でもオフィスでもないような場所での勤務もあり得る。特に、コワーキングスペースでは自社以外の多様な人が働く場所でもあり、偶然のコラボレーションの発生する

ことが期待される。

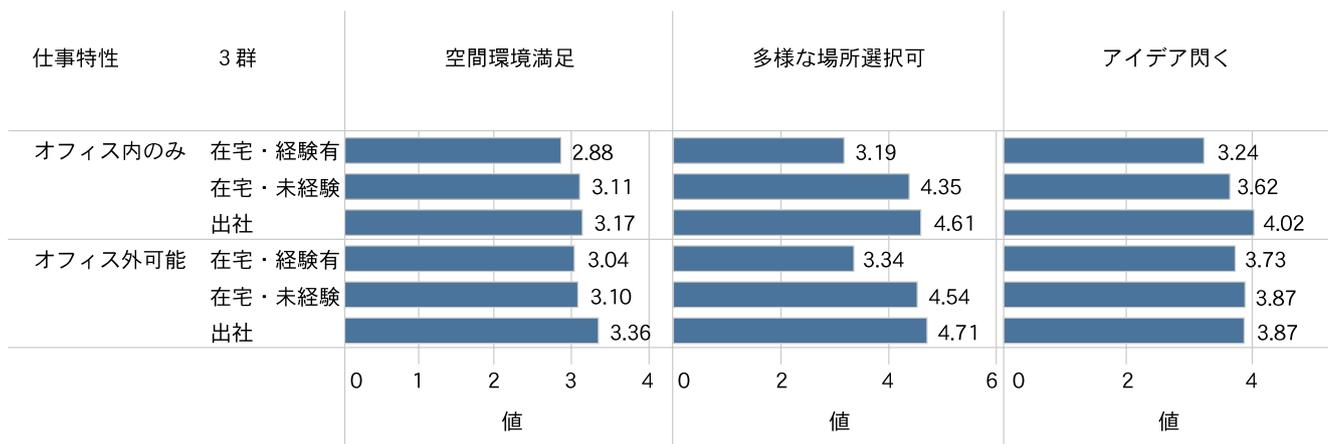
実は、先の調査でも、コワーキングスペースの利用経験についても回答してもらっており、この回答とクリエイティビティの関係を分析している。例えば、「新しい画期的なアイデアがよくひらめく」という質問に「よくあてはまる」「あてはまる」と回答した人の割合は、利用経験ありの群で56.7%、なしの群で35.3%となっており、その差は21.4%であった。因果関係についてはさらなる検証が必要だが、コワーキングスペースとクリエイティビティに相関が見られたわけである。

このように、オフィス内に限らず、多様な選択肢から活動に適した場所を選択できる環境の構築が一つの変化の方向性となってきているのである。

### 3. コロナ禍における在宅勤務に関する実態調査

このような中、COVID-19の感染拡大に伴い、在宅勤務を半ば強制的にやらざるを得ない状況が生じたのが2020年の春のことである。4月7日に7都府県を対象に緊急事態宣言が発出、その後全国へと拡大し、全ての地域で解除されたのは5月25日のことであった。この間、出社を最低限にとどめ、在宅勤務へと切り替えた企業も多かったであろう。こうしたコロナ禍における在宅勤務の評価はどのようなものだったのだろうか。ここでは筆者らが行った調査の一部を紹介したい。

調査は、全国で緊急事態宣言が解除される直前の2020年5月22日から23日にかけて、7都府県（東京、神奈川、千葉、埼玉、京都、大阪、兵庫）のオフィス勤務者を対象に、(株)マクロミルを通じて行



注：図中の数値は各群の平均値。「非常にそう思う」=1, 「全くそう思わない」=6としているため、値が低いほどその質問に「そう思う」と回答している傾向があることになる。

図-3 コロナ禍における在宅勤務の調査結果

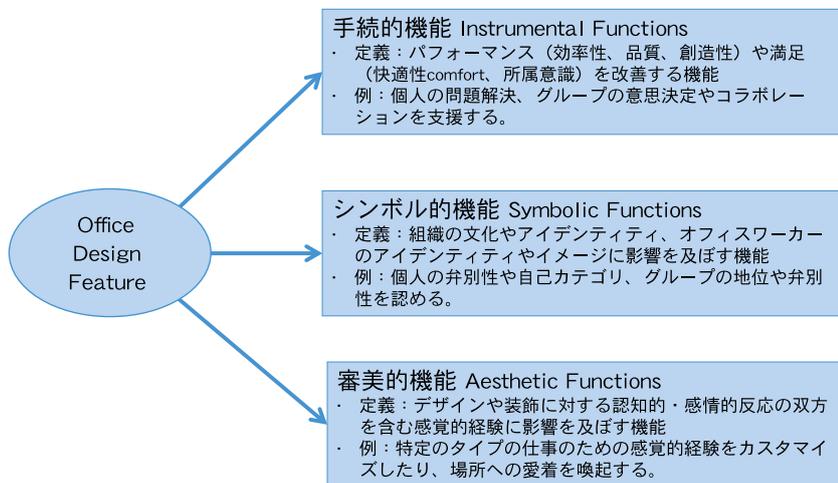


図-4 オフィスの3つの機能

われた。①在宅勤務（コロナ禍以前から在宅勤務経験あり）、②在宅勤務（これまで在宅勤務経験なし）、③出社の3群に、属性に偏りがないように割付けを行い、2,060件の回答を得た。

まず興味深かったのが、ABWの取り組みを行っている職場ほど、在宅勤務に以前から取り組んでいたということである（図-3）。先述の通り、ABWはオフィスに限定されない働き方とも言えるし、オフィスでABWに取り組むことが場所にとられない働き方への第1歩とも言える。次に、入社している人ほど、仕事をする空間環境への満足度が低い傾向が見られた。やや意外なことに、空間環境の観点からも在宅勤務（特に経験ありの場合）の方が良いと感じている人が多かったのである。そして、在宅勤務とクリエイティビティの関係のみをみると、在宅勤務の方がクリエイティビティが高い傾向が見

られた。特に、在宅勤務経験がある場合で、オフィス内でしかできないような仕事に従事している場合にこの傾向は顕著であった。

以上の調査結果は示唆に富むものである。単純に受け止めれば、オフィスは不要ということになる。オフィスの空間環境への満足度は低く、オフィスで仕事をしたとしても仕事の成果は上がりにくいと読めるからである。しかし、オフィスをなくしてしまい在宅勤務のみにするということは、選択肢を狭めてしまい、ABWの動きに逆行することにもなる。改めて考えるべきは、オフィスに求められる本質的な機能とは何で、現状のオフィスがそれに十分応えられるものになっていないのではないかと、ということであろう。

#### 4. オフィスに求められる3つの機能

それでは、オフィスに求められる本質的な機能にはどのようなものがあるのだろうか。この点について、Elsbach&Beckhy (2007)<sup>4)</sup>は、オフィスは次の3つの機能で捉えられると述べている（図-4）。一つ目は、手続的機能（Instrumental Functions）である。これは、従業員のパフォーマンス（効率性、品質、創造性）や満足（居心地の良さ、所属意識）を改善する機能とされる。古くから、照明や室温、騒音によって従業員の職務満足や効率性がどの程度改善するのかという研究がされている。最近注目を集めるフリーアドレスやABWの導入も、コミュニケーションやコラボレーションの促進等を通じて、生産性や創造性を向上させるのではないかとこの観点から研究がされている。これらは、オフィスという物理的環境を手続的機能の面から見ているということになる。

二つ目は、シンボルの機能（Symbolic Functions）である。これは、組織文化や組織アイデンティティに影響を及ぼす機能とされる。例えば、ある会社では、各個人に個室が与えられ、会議室は重厚な調度品で飾り立てられているとしよう。別の会社では、オープンな執務スペースでフリーアドレスになっており、会議室もカジュアルな感じだとしてしよう。おそらく、多くの人がこれらの会社の組織文化は大きく異なっていると感じるのではないだろうか。専門的には詳細な議論があるところだが、少なくともオフィス・デザインと組織文化に関係がありそうだと

いうことをわかっていたらと思う。また、立派な社長室・役員室はそこで働く人が何者であるか（会社での地位が高い人であること）を表象するものでもある。逆に、最近はフリーアドレス化が進みデスク上に私物を置けなくなってきているが、「私物＝自分が何者であるかを表象するもの」と考えると、アイデンティティを表象しづらいオフィスになっているのではないかという研究もある。このように、オフィスという物理的環境は、組織文化やアイデンティティ等と強く関係がある。

三つ目は、審美的機能 (Aesthetic Functions) である。これは、デザインや装飾に対する知覚経験に影響を及ぼす機能とされる。例えば、ものが整理整頓されている綺麗なオフィスでは落ち着いて仕事ができると感じる人も多いであろう。一方で、雑然としており、デスクもジグザグ状に配置されているようなオフィスでは、落ち着かないかもしれないが、活気ある感じで仕事ができると感じる人も多いであろう。このように、ある特定の知覚や感情を呼び起こすようにオフィスの物理的環境はデザインすることができると考えられている。そして、このような、場所と知覚・感情の結びつきが時間と共に形成・蓄積されていくと、その場所が他の場所とは代えることのできない、かけがえのないものとなっていくのである。例えば、Elsbach と Bechky の論文では次のような事例研究が紹介されている。ある大学のコーヒーハウスは、「狭い」「汚い」「混雑」と表現されるような場所だったため、広くて綺麗なところへと移転をしたのだが、前の場所に愛着を感じていた従業員たちは仕事に動機づけられなくなってしまったという。傍から見れば劣悪な環境でも、その場所への愛着や仕事への喜びを感じていたわけである。このように、物理的環境には、知覚や感情、さらにはそれらの蓄積の結果としての愛着を呼び起こす機能もあるというわけである。

これら3つの機能を高いレベルで達成できるというのだが、Elsbach と Bechky はこれら間にトレードオフがあることも指摘している。「デザインとしては格好いいが使いにくい」ということはよくあるが、これをイメージしてもらえれば理解しやすいだろう。こうしたトレードオフがあるため、スペースによってどの

機能を優先するかを決めなくてはならないと彼女らは述べている。例えば、オフィスの受付は、使いやすさ（＝手続的機能）よりも、その企業のアイコンの揭示（＝シンボリック機能）の方が優先されるべきと考えられるだろう。そして、より賢く働くということは、オフィスの物理的環境のもつ潜在力を最大限生かすことができているかどうかにかかっており、そのためにはこれら3つの機能とそれらの間のトレードオフに着目すべきだと彼女らは提唱している。

2019年3月に筆者らが行ったフィンランドでの調査も、これら3つの機能について示唆に富むものであった。知られている通り、フィンランドでは国を挙げてABWを推進する方針が打ち出されている。調査先のある企業では、テレワーク率が非常に高い一方で、オフィスの利用率は低下傾向にあった。ところが、オフィスをなくすという選択肢はとらず、むしろオフィスに投資して大規模なリノベーションを行い、オフィスに来ることを促す施策を打っていた。企業のシンボルとしてオフィスを位置付けるとともに、所有する絵画や美術品を惜しげもなくオフィス内に展示することで審美性も追求した空間づくりを手掛けていた。つまり、3つのうち特に後者2つの機能を追求することで、オフィスも選ばれる選択肢の一つとして提供し、広い意味でのABWを推進していたと言える。

## 5. おわりに

今後は広い意味でのABW、つまりオフィスに限らず在宅、サードプレイスも含めて適切な場所を選んで仕事をする働き方が一つの方向性となるであろう。オフィスをなくすということは選択肢をなくすということであり、この流れに逆行するものと言える。ただし、旧態依然としたオフィスのままでいいというわけでもない。少なくとも、旧来のオフィスでは今後のオフィスに求められるニーズに十分に応えられるものになっていない可能性がある。オフィスに求められる本質的な機能は何かをもう一度検討し、あるべきオフィスへと変化させていく必要がある。

## 【参考文献】

- 1) 稲水 伸行(2019)「活動に合わせた職場環境の選択が個人と組織にもたらす影響 : Activity Based Working/Office とクリエイティビティ」『日本労働研究雑誌』, 61(8), 52-62.
- 2) 稲水 伸行(2014)「流動化する組織の意思決定」東京大学出版会.
- 3) Inamizu, N., & Makishima, M. (2019). Non-territorial office with various zoning increases privacy. *Annals of Business Administrative Science*, 18(1), 25-36.
- 4) Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California Management Review*, 49(2), 80-101.