

オフィスが創る「新・世代間協業」

ふるまいを変えれば、働き方が変わる

働き方改革がさげられるなか、見逃されがちなのが、働く人々相互の関係性の問題だ。なかでも、技術や労働意識の変化に起因する世代間ギャップの解消は、喫緊の課題といえる。年代を超え、幅広いニーズや価値観をもった個人が集まって協業するには、何が必要なのか？ そのための、ひとつのカギになるのが「場所」というファクターかもしれない。さまざまな年代や個性が集うオフィスで、人と人を有機的に結びつける新たな試み。その答えを、目に見える形で提示しようとする先進的な挑戦取材した。

インタビュー

星幸佑

Hoshi Kouyuke

株式会社イトーキ営業本部 F M デザイン統括部 F M デザイン設計部 首都圏第2 デザイン設計室 室長

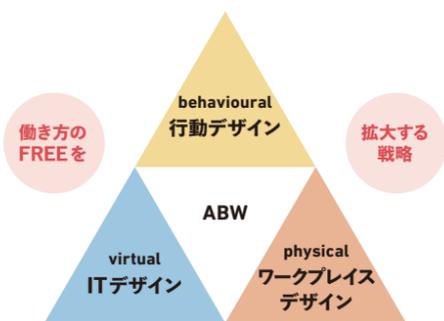
脇坂敦史 取材・執筆
増田智泰 撮影



「ITOKI TOKYO XORK」のひとり用ワーキングスペースが並ぶフロア。低集中の作業向けに設計され、周囲の人との簡単な会話や相談をしながら仕事を進めることができる。

■図1: ABWの概念

ABWとは「総合的な」ワークスタイル戦略



ABWは、オフィスデザインなどの「ワークプレイスデザイン」、ITインフラやアプリなどの「ITデザイン」、ふるまいに関する「行動デザイン」の3領域からなる。

スは、自社のなかから社員の働き方を変え、それを外部にも広く公開していくという実証実験の場でもある。現在進行形で行われつつある「変革の場」で今、何が起きているのだろうか？ 単に働きやすいオフィスというだけではない。自らの考えで働き方を選ぶことが仕事のクオリティを高め、そのまま顧客の満足にもつながっていく。そんな企業としての理想像を、どのようにつくりだそうとしているのだろうか？ 「XORK」のオフィスデザインやプランニング、実施において中心的な役割を担った、同社営業本部 F M デザイン

統括部 F M デザイン設計部 首都圏第2 デザイン設計室 室長の星幸佑氏にお話を伺った。「イトーキの歴史は、もともとホチキスのような発明品を世に広めることから始まりました。今はオフィスをはじめとする空間・環境・場づくりが主要なドメインですが、やはり新しい働き方を広めたい、という先駆者の視点を大切にしています。政府主導の『働き方改革』という言葉も使われますが、現実のニーズとしても『働き方を改革したいけど、何から手をつけるべきかわからない』『社員のためのリフレッシュスペースをつくりたいが、どうしたらよいか』といった相談はすごく増えていると感じていました。そうしたなか、ただ時流に乗るのではなく、自分たち自身で働き方を変えていくという考え方が生まれてきた経緯があります。自社の取り組みのなかで得られた知見は、ネガティブな部分も含めて、すべて見せていきたいという想いがありましたね」

イトーキは、これまで都内で4つに分かれてい

先駆者として、すべてを見せるという覚悟

これから、オフィスのイメージが大きく変わることになるかもしれない。そう思わせるようなイノベーションや流れは、これまでも何度かあった。IT技術の進展でフリーアドレスがあらためて脚光を浴びたり、ライフステージの多様化といった観点からテレワークの導入が話題になったりしたときもそうだ。けれども、本当にそうなっているだろうか？ これらはもちろん大きな変化ではあるが、ごく一部の当事者にとつての変化にとどまっているようにも見える。ほとんどの人はいまだにこれまで通りの「働き方」を続けているのが現実だろう。

そんななか、すでに大きく変わりつつある「仕事」を目に見えるものに再定義する挑戦が始まっている。

オフィスづくりを手がける株式会社イトーキは、2018年12月に新しい本社オフィスを東京・日本橋に開設した。背景には、多くの企業が共通して直面する「働き方改革」がある。けれども、新しいオフィスにイトーキが求めたのは、単に社員の労働環境を改善したり、労働時間を減らしたり、それにとまらぬ多様な働き方を推進したりといった「形」だけにとどまらないものらしい。オフィスや会社の仕組みに「動かされる」のではない。そこで働く一人ひとりが自律性を高め、そのことが生産性を向上させる。意識と行動そのものを変えるための取り組みとしてのオフィスづくりを目指しているのだという。

「ITOKI TOKYO XORK（イトーキトウキョウゾク）」という名称をもつこの新オフィスは、自社のなかから社員の働き方を変え、それを外部にも広く公開していくという実証実験の場でもある。現在進行形で行われつつある「変革の場」で今、何が起きているのだろうか？ 単に働きやすいオフィスというだけではない。自らの考えで働き方を選ぶことが仕事のクオリティを高め、そのまま顧客の満足にもつながっていく。そんな企業としての理想像を、どのようにつくりだそうとしているのだろうか？ 「XORK」のオフィスデザインやプランニング、実施において中心的な役割を担った、同社営業本部 F M デザイン

統括部 F M デザイン設計部 首都圏第2 デザイン設計室 室長の星幸佑氏にお話を伺った。「イトーキの歴史は、もともとホチキスのような発明品を世に広めることから始まりました。今はオフィスをはじめとする空間・環境・場づくりが主要なドメインですが、やはり新しい働き方を広めたい、という先駆者の視点を大切にしています。政府主導の『働き方改革』という言葉も使われますが、現実のニーズとしても『働き方を改革したいけど、何から手をつけるべきかわからない』『社員のためのリフレッシュスペースをつくりたいが、どうしたらよいか』といった相談はすごく増えていると感じていました。そうしたなか、ただ時流に乗るのではなく、自分たち自身で働き方を変えていくという考え方が生まれてきた経緯があります。自社の取り組みのなかで得られた知見は、ネガティブな部分も含めて、すべて見せていきたいという想いがありましたね」

イトーキは、これまで都内で4つに分かれてい

「会社としては、社会に新たな価値を提供していかねばならないわけですが、その前に会社で働く個人に着目すれば、より自由な、自己裁量も高くもって働ける人の方が生産性も高く、仕事へのエンゲージメント（愛着心や思い入れ）も高いことがわかっています。そして、さまざまなライフステージにある個人が、ワークライフにおけるライフの健康（ウェルビーイング）を保つ場所であったり、仕組みをつくるのが大切です。『ABW』と『WELL 認証』はそういう意味で、イトーキが重視する考え方と非常に親和性が高かったのです」

これまで、「働き方のデザイン」という仕事に長く携わってきた彼らにとつても、ヴェルデホーエン社の「ABW」との出会いには大きな衝撃であり、ブレイクスルーとなったようだ。それぞれの企業がかかえる理想を働き方やオフィスに落とし込むために必要な考え方や手法。それが「XORK」という、イトーキ独自のオフィスデ

ザインを生むことになった。

自分の働き方をリアルタイムで見直すことができる場

「XORK」から得られる第一印象は、けっして派手なものではない。個人が固定した座席をもたないフリーアドレスのよさをベースとしつつ、さまざまな用途に特化した個室が90以上と非常に多く用意されていることがとりわけ印象的だ。たとえば、個人がひとりで集中して作業をするための部屋、2人または3人で緊密に協力しあいながら作業を行うための部屋、あるいは3人以上でアイデア出しを行うための部屋……。

これらの個室をつくるうえでもとになっている考え方が、「ABW」でたびたび強調される仕事の分類である「10の活動」だ(図2)。たとえば、ひとりでデスクに座って仕事をしているといっても、誰からも邪魔をされずに資料を作成したいときもあれば、まわりの人と質問をしながら和気藹々と仕事をしたいときもあるだろう。そうしたシチュエーションやニーズにあったスペースとファシリティが細やかに用意されている。そして、専用に開発された「業務分析にも使えるファシリティアプリケーション」とICT技術により、それぞれの行動が可視化される。こうしたツールを用いて、社員がどこにいてもその居場所がわかり、メールやチャット、電話ですぐに連絡できるようにになっているのだ。

「オフィスの端に配された『集中エリア』で私が仕事しているときには、同僚も気を遣って、連絡もメールにして声をかけないようにしてくれることが多いようです。それに、ここは個室なので少し暗い方がいいとか、自分で光環境まで変えられ

ではありません。正直、イメージの共有については、まだ課題があると感じています。けれども、どの場所にどれだけのかをアプリで確認するだけで、自分の働き方を分単位で見直す機会も毎日もつことができる。たとえば、今は集中して仕事をしたかったのに、周囲とおしゃべりをして30分ロスしてしまった、ということがあったとします。

■図2: ABWに基づく「10の活動」



ひとりで行う「高集中」「コワーク」「電話/WEB会議」をはじめ、2人での「二人作業」「対話」、3人以上の「アイデア出し」「情報整理」「知識共有」に細分、「リチャージ」や「専門作業」などの活動も考慮されている。

※「10の活動」はオランダのワークスタイル変革コンサルティング企業VELDHOEN + COMPANY社の研究により作られた考え方です。イトーキは同企業とABW (Activity Based Working)のビジネス展開について業務提携を結んでいます。©2018 Veldhoen+Company All Right Reserved.

るのもメリットですね。逆に、ひとりでも声をかけてもらってもいいという意思表示をこめて席を選ぶこともあるし、チームで仕事することも多いので、そのときには人数や作業に合った場所へと移動します」

こうしたオフィスのつくり方は、単に仕事しやすいかかったり、最適な場所を用意するというだけにとどまらない、より深い意図をもっている。すなわち、このオフィスで働く人は否応なく自分の「働き方」を見直し、考えなくてはならないようにできているのだ。

「たしかにフリーアドレスになると、どうしてもお気に入りの場所ができてしまう、といいますよね。どこで仕事をするのが好きか? そういう好き嫌いがあるのはよいとしても、一日中そこにいることで本当に生産性は高まるのか?ということも聞いたかったです。『XORK』とこれを活用するための各種技術は、部下を管理するための道具ではなく、自分たちが活動の中心を把握し、自己裁量を高めるための手段だと思っています」

「ABW」による活動の分類は、会社の経営目標を実現するためにも大きな力を発揮する。たとえば、複雑性を増した社会においてイノベーター的な仕事を行うためには、ひとりで作業を相対的に減らし、2人以上での協力を重視するべきである——そんな会社としての判断があったでしょう。これに対し「XORK」では、あるべき時間の使い方や働き方という理想がオフィスの設計と直接的に結びついているのだ。

「理想的な活動の割合が、そのためのスペースの面積割合に等しくなるものと考えて設計しています。もちろん、皆が設計通りに動いてくれるわけ

社員1000人のロスとなれば、これは非常に大きな損失です。ここで働く人たちはそうした問題に日々、向き合うことになるわけです」

自分で仕事をする場所を選ぶというスタイルの先には、もちろんテレワークもある。すでに、多くの職種で導入されており、これを支援するためのファシリティや仕組みも導入されている。

「私のチームにも、介護の必要な家族を抱えたメンバーがいて、週のこの日はテレワークをします」という形で導入されています。出産や子育て、あるいは定年を迎えた高齢者など、ライフステージによって多様な働き方ができるという意味で、これらはすべて同じ『ABW』のなかに含まれるといつてよいでしょう。『ABW』と並ぶもうひとつの軸である「WELL認定」についてはどうだろうか? 「空気」「水」「食物」「光」「フィットネス」「快適性」「こころ」という7つの概念と約100個の評価項目からなるこの制度で、「XORK」は予備認証ゴールドレベルを達成している(12頁の表)。

日本のオフィスではほとんどの場合、空気や水、光といったものは建物に付随するものであり、テナントとして入居した以上は、特別にそれをよくしていくという発想はほとんどなかった



フロアの周囲に50以上も設置された用途別スペースの数々。周囲の音が気にならないソロワーク用高集中スペースのほか、2人用のスペースにも共同作業用のブース、他者を交えずに対話のできる部屋、グループ向けもアイデア出しなどのコラボレーション用のスペース、会議など情報共有のための部屋など、目的に応じた多数の空間に分けられているのが特徴だ。写真提供/株式会社イトーキ



たといえる。その点では、テナントオフィスである「XORK」も同じであり、構造面に関わるようなことを含め、すべてを一から設計することはできない。しかし、それらを総合的に見直したことで多くの気付きがあったようだ。具体的には、プリンタなどは高性能のフィルタを設置した個室に集約して汚染物質をワークスペースからシャットアウトしたり、糖分の多い飲み物を販売する自動販売機をなくしたり……。

なかでも音環境には細かく気を配っている。人の行き来が多い中央の階段スペースから、外側へいくほど静かになっていく。フロア中央には活気のあるコラボレーションのためのスペースが多く、外側にいくほど高集中ゾーンとなっていく。また、オフィス全体に細かくサウンドマスキング(*)を施して、音漏れ対策にも万全を期した。こうした細かい配慮を多様な観点から検証し、目に見えない部分を含めた設計に生かすことで、新しい働き方を支える「ウェルネス」を実現しようとしているのだ。

世代を超えた新しい知識伝達の形をつくる

3フロアからなる「XORK」の中心にある大きな階段(13頁)は、このオフィスの象徴にもなっているという強い印象を受けた。

「私自身は11階にロッカーをもっていて、仕事の拠点は11階です。それでも、チームで行う作業のためのスペースがある12階や13階に行って仕事をすることが、けっこう多いんです。階段の利用頻度は思っていた以上に高く、そこでのちょっとしたコミュニケーションは貴重ですし、健康増進にも一役買っているのではないのでしょうか」

「抜けがいい」という言葉がびつたりの階段まわりは、社員と社員、部門と部門を見通しのよい形で結びつけることにも成功しているようだ。同じように、受付を入ってすぐにあるパントリーやカフェスペースも独特の雰囲気をもっている。それは、会社の内と外をつなぐ打ち合わせスペースであるだけでなく、内外へと開かれたワーキングスペースでもある。

「今、やろうとしている試みのひとつに、食というものを軸にしたチームビルディングがあります。たとえば新しいプロジェクトで、社内の知らない人と集まるといったとき、ミールキットを使って調理しながらお互いを知る、というようなつながり方を実現できないだろうか。部門間のソーシャライズ、社内全体のソーシャライズという意味でいうと、そういうソフト面まで補完しながらオフィスづくりをやっていくべきなのだろうと考えています」

個人の自由や自己裁量を高めながら、人と人がつながる場所や仕組みをたくさんつくっていく。働くためのオフィスにかぎらず、おそらくこれからの時代に最も必要な取り組みといえるだろう。

「そういうつながりもまた、働く自分たちの手をつくっていくというのが、『ABW』の基本的な考え方だと思えます。これまでの管理手法に慣れたベテランと新しい道具を使いこなす若い人。どちらがどちらに合わせるという話ではなく、自分たちが機会をつくって両方からアプローチしていかなければならないのではないのでしょうか。『飲みニケーション』とはまったく違う形で、社内でも必要な世代間の知識伝達を行い、対話を積み重ねられればいいと思います」

なかでも、横並び、もしくは45度の角度で2人

に立った多くの人が感じる疑問だろう。

イトーキでも、星氏をはじめとするデザインや営業部隊の一部ではフリーアドレスもペーパーレスも先行して取り入れられていたのに対し、本社機能を担う多くの社員たちにとっては未経験の領域が大きかったそうだ。

新オフィスへの移転前から、「イトーキ本社移転準備委員会」が中心となつてつくったeラーニングを通じ、とりわけ管理職を中心に新しい場所での働き方をシミュレートできるように、約1年

がひとつのモニターを見ながら作業を行うというデュオ・スペースは、そうした新しい形の知識伝達の間になってほしいという願いをこめてつくったものだという。

「来週までにこの書類を読んでおいてね、というような一方的な伝達とは違う、世代から世代へのつながりが生まれたらいいなと思いました。ひとりの力では解決できない問題も多い複雑な時代だからこそ、世代間だけでなく、さまざまな個人が融合できる場所が必要なのです」

たしかに、バックグラウンドや価値観の違う2人が並んでひとつのモニターに向かう姿は、新しい時代における協業の象徴となる光景だと感じた。新オフィス開設から約半年が経過しようとしている。こうした変革の成果を今のところどう評価し、どう実感するか？ といった質問に対して、星氏はとても慎重な態度をとっている。新しい場所での働き方はどう変わったのか？ 人と人のつながりはどう変わったのか？ それを単なる印象ではなく、明確な数字として社会に提供していくことが、次のステップとして重要だと考えているからだ。

「KPI (Key performance indicator) 重要業績評価指標」をしっかりと定め、はつきり数字にして評価できればと思っています」

オフィスの未来をつくる実験が始まった

毎日、同じ座席にずっと座り、手近な場所にいる部下たちに仕事をさせることが自分の役割と任じているような古いタイプの管理職が多い場合、「XORK」が示す新しい働き方に適応するのは難しいのではないかと。それは、このオフィス

をかけて念入りな準備をしてきたという。しかし、新しい技術に不慣れな中高年齢ほど戸惑いは多かったに違いない。

「たしかに年齢層の違いはあると思いますが、もともと『ABW』の考え方は短期間で簡単に浸透するものではないと思っています。そもそも、働き方を自分の頭で考え直すことが主眼にあるので、早く新しい環境に適応できればよい、というものでもありません」

イトーキでは各フロアに「自治会」と呼ばれる組織をつくって、荷物の置き方に始まり、ここで働くときに生じるさまざまな問題に対処したり、働き方に関する共通認識を育てたりしているという。フリーアドレスやペーパーレスにともなうさまざまな問題を解決するために、備品の供給やITサポート等のサービス機能をもつシェアードサービス、共有ライブラリなども充実させてい



各人が働く場所を決めて自由に動く「ITOKI TOKYO XORK」では、フロア中央をつなぐ階段でのちょっとした会話も重要になる(上)。ひととき作業を離れたのリチャージ用スペースも、忙しい社員たちに好評だ(下)。写真(下)提供/株式会社イトーキ

表1:「WELL 認証」の評価項目

空気 (AIR) 29項目	空気質基準、禁煙、効率的な換気、VOC低減、空気ろ過、微生物とカビ制御、建設段階の汚染管理、健康に配慮した入口、清掃手順、農薬殺虫剤管理、基本的な製品の安全性、湿気の管理、エアーフラッシュ、気密性管理、換気量の増加、湿度制御、発生源の直接的換気、空気質のモニタリングとフィードバック、開閉可能な窓、外気システム、置換換気、害虫駆除、高度な空気浄化、燃焼の最小化、有害物質の低減、強化された材料安全性、表面の抗菌、清掃しやすい環境、清掃用具
水 (WATER) 8項目	基本的な水質、無機汚染物質、有機汚染物質、農薬汚染物質、上水添加物、定期的な水質検査、水処理、飲料水摂取の促進
食物 (NOURISHMENT) 15項目	果物と野菜、加工食品、食物アレルギー、手洗い、食品の汚染、人工的原材料、栄養成分表示、食品広告、安全な調理器具、一人前の分量、特別食、責任ある食品生産、食品の保管、食品生産、心豊かな食事
光 (LIGHT) 12項目	ビジュアル照明デザイン、サーカディアン照明デザイン、人工光のグレア制御、太陽光グレア制御、低グレアワークステーション設計、色の品質、表面デザイン、自動遮光と減光制御、昼光を受ける権利、昼光モデリング、採光窓
フィットネス (FITNESS) 8項目	屋内のフィットネスとしての動線、活動へのインセンティブプログラム、体系的なトレーニングの機会、外部空間の活動的なデザイン、運動スペース、アクティブ通勤への支援、フィットネス器具、アクティブな家具什器
快適性 (COMFORT) 12項目	アクセシブルデザイン、エルゴノミクス:視覚的および身体的事項、外部騒音の侵入、内部発生騒音、温熱快適性、嗅覚の快適性、残響時間、サウンドマスキング、吸音面、遮音、個別温度制御、輻射による温熱快適性
こころ (MIND) 17項目	健康とウェルネス意識、インテグレイティブデザイン、入居後調査、美しさとデザインI、バイオフィリアI-質について、適応性に優れた空間、健康的な睡眠のポリシー、出張、建物における健康のポリシー、職場における家族サポート、自己モニタリング、ストレスと依存症への対処、利他的行為、材料の透明性、組織の透明性、美しさとデザインII、バイオフィリアII-量について

ハードとしての施設面に関する項目だけでなく、ソフトとしての運用面や制度面、さらには周辺地域の環境など幅広い面での配慮が前提となる。

る。そうした日々の細かいチューニングの積み重ね自体もまた、大きな変革の一部をなすものなのだろう。

「すでに、さまざまな業種の企業や、ゼネコン、設計事務所などから多くの方たちが『XORK』の見学にいらしています。新しい働き方に対する関心の高さを感じますが、やはり視覚から入る情報が大切なのだなと思います。オフィスの設計やファシリテティという形のあるものを通して、新たな働き方を考えることができる——そのきっかけになりやすいのだと思います」

場所や仕組みが変われば、人間の行動も変わる。そう言ってしまうても、もちろん間違っている。でも、それだけではあまりに単純すぎる。自己裁量を高めた個人が、より快適に仕事を行い、新しいつながりや価値を生み出していく。そんなふうな世代を超えて共有できる目標をかかげ、自らの働き方を根本から見直すことが、これからのどのような異なる価値観をつないでいくのだろうか？ そういうチャレンジングな試みを私たちは今、目の当たりにした。オフィスの未来を知るために始まったこの実験を、これからも興味深く見守っていききたいと思う。

* 空調音や自然音に類似した背景音を均一に分散させることで、会話漏れや騒音を聞こえにくくするシステム。

株式会社イトーキ
東京都中央区に本社を置く、オフィス家具・事務用品・各種設備を扱う企業。1890年に事務機器や文具の輸入業として創業。その後は、オフィス用家具や什器備品の製造と販売を幅広く行う。現在は建材やセキュリティ機器の分野にも進出、単独商品の販売にとどまらない空間全体の設計と提供を行っている。東証第一部上場。一般社団法人日本オフィス家具協会正会員。