

一般財団法人ダイオーズ記念財団助成研究

オフィスにおけるインタラクションゾーンの実例と効果に関する研究

～インタラクションゾーンの効果的な運用に向けて～

報告書

平成 30 年 1 月

一般財団法人日本総合研究所

本研究は、一般財団法人ダイオーズ記念財団 (<http://www.daiohs-zaidan.or.jp/>) から
の研究助成（2016（H28）-2017（H29）年度）を受けて実施したものです。

目 次

0. 概要版	1
1. 調査研究概要	5
1.1 調査研究の意義と目的	5
1.2 調査研究フロー	6
1.3 本研究におけるインタラクションの定義	7
2. ワークプレイス研究・ワークプレイス設計の動向	9
2.1 知的生産活動に基づくワークスタイルの変化、ワークプレイスの動向	9
2.2 知的生産性の向上に資するワークプレイスのあり方	11
3. ヒアリング調査から得られた知見	16
3.1 企業ヒアリング実施概要	16
3.2 企業ヒアリング調査結果のポイント	18
3.3 企業及び学識者へのヒアリング調査から得られた知見	38
4. 調査研究のまとめと今後の課題	46
4.1 調査研究のまとめ	46
4.2 インタラクション研究に関する今後の課題	48

参考 ワークプレイス画像集

0. 概要版

1. 調査研究概要

「インタラクション（相互作用）」とは、ハード面の境界だけでなく、人と人との様々な境界を取り除き、交わることを前提とする考え方であり、それによってコミュニケーションやコラボレーションが生み出される、いわば素地となる考え方である。

本調査研究は、公益財団法人たばこ総合研究センター/一般財団法人日本総合研究所（2015）「インタラクション（相互作用）ゾーンの実例と効果に関する調査研究」において重要性が指摘された、インタラクション（相互作用）について、再度、補足的に調査を実施したものである。

具体的な問題意識として、上記調査で課題として挙げられた、ワークプレイス環境と知的生産性の関係や社員数の増加による共用スペースの削減等への対応、また、ワークプレイスの環境整備に関して新たな課題が生じているのか、インタラクションを生じさせるための工夫、インタラクションを発生させるスペースの設置による効果等、昨今のワークプレイス環境についての知見を得るため、新たな文献調査および学識者・企業ヒアリングを実施した。

調査の結果として、主に以下の示唆が得られた。ワークプレイスの環境整備が、ワーカーにとっての生産性向上につながるという視点でポイントを記述している。

2. ワークプレイス研究・ワークプレイス設計の動向

● ワークスタイルとワークプレイスの多様化

執務スペースとそれ以外の共用スペースを一体的に捉え、ワークプレイス全体がワーカーの仕事をサポートするような視点でレイアウトや環境を設定している事例が見られる。これまで一見無駄なスペースとして考えられていた共用スペースだが、レイアウトや環境を工夫することで、ワーカーにとって働きやすい環境の整備が行われる傾向が強まっていることがうかがえる。

● オフィスワーカーの生産性とそれを向上させるための要因

現在のワークプレイス整備の動向としては、人の行動に沿うようにワークプレイスを構築する、「アクティビティ・ベースド・ワーキング」の考え方に収められていると考えられる。ワーカーにとって、働きやすい環境の整備が生産性向上につながるという意識が根底にあるものと思われる。

● ワークプレイスの環境がもたらす社内コミュニケーションへの影響

ワーカーの知的生産性向上に資する施策の一つとして、コミュニケーションの活性化

が必要だと考えられる。実際に、コミュニケーション活性化のため、あえて壁を設けずにオープンな環境にすることで、チームや部署に限らず、様々な人を巻き込んで情報共有やコミュニケーションを図ろうとしている企業の意図が見てとれる。可能な限り「見る・見られる・感じ合う」環境整備がコミュニケーションの活性化、業務の円滑な進捗に寄与すると推測される。

- これからのワークプレイスに求められる共用スペースの効果的な運用

昨今では、アクティビティ・ベースド・ワーキングの考え方に沿って、ワーカーが自由に場所を選択し、業務を行える環境が整いつつある。ワーカーに提供される多様なスペースの中には、ワーカー同士の偶発的な出会いを誘発するスペースも含まれる。そうした人が集まる共用スペースを有効に活かすためにも、場を管理する者、あるいは情報と情報、仕事と仕事を結びつけるような「コンシェルジュ」のような専任の存在が必要だと考えられる。

- ワークプレイス変革においてマネジメント面で留意すべき事項

経営層が企業文化・風土を意識してワークプレイスの整備に取り組むとともに、社内全体が同じ方向、ゴールに向けて活動するためにも、ワーカーに経営目標や経営戦略を明示・共有し、達成するための要素をワークプレイスの中に反映させることも求められている。

3. ヒアリング調査から得られた知見

- 共用スペース¹設置・拡充の目的やコンセプト・ネーミング等

- ①経営層がどこまでワークプレイスの整備に対する意識を持ち、資金面・整備面で関与するかが、共用スペース設置（拡充）の成否に影響を与える。

- ②コミュニケーション活性化を目的に共用スペースを設置する企業は多く、共用スペースの活用は、社員間だけでなく顧客との心理的な壁も低くする効果がある。

- ③業務に最も適した空間で生産的に業務を行うこと、情報交流、企業ブランド価値の向上などがワークプレイス整備の目的としてある。

- ④共用スペースのネーミングは、企業理念を表現している企業、社員にとってなじみのある名称（社内犬や人気キャラクター等）を付けている企業もあるなど、その会社との接点が意識されている。

- オフィス移転の取組みに際しての体制づくり

- ①共用スペースを設置する検討の進め方には、トップダウン方式・ボトムアップ方式

¹ ワークプレイスを執務スペースと共用スペースを合わせた空間という意味で用いている（詳細は7頁参照）。

の双方が存在した。前者は大幅なオフィスの変更及び設置・時間短縮に、後者は社員の意見を反映させやすい・決定事項を他社員に浸透させやすいという利点がある。

- ②共用スペース設置に関する検討体制は、検討レベル・組織を数段階に分けている企業が多くみられ、全社員に取組への参加を求めることで、他部門の社員とのコミュニケーションが発生する仕組みになっている。
- ③オフィス移転に関する進捗について、社内ポータルの活用で効率的に情報共有が図れる。

● 多様性を意識したワークプレイスの設え

- ①ワークプレイスの中に共用スペースといった「余白」部分を設けることで、コミュニケーションが生まれやすくなる効果が得られる。
- ②ワーカーの業務に関して、業務を途切れさせずに移行できる「連続性」が求められる。
- ③共用スペースの設置により、適切な距離感でリラックスしつつ会話ができる効果が生じる。
- ④明確なスペース間の境界が薄れつつあり、人と人との接点が生じやすいスペースの設置が、コミュニケーション活性化につながりやすいと考えられる。

● 働き方改革との関係

積極的に行動する社員を増やすことや、経営層の働き方に対する意識が、働き方改革を進める上で重要だと考えられる。

● 共用スペースの利用実態や得られた効果

- ①多様なワークプレイスを社内での活用だけでなく、外部の関係者との打ち合わせやイベントにも活用することで社外への会社のPR効果も期待される。また、社員間のコミュニケーションが活性化される効果も高いと思われる。
- ②ワークプレイス利用のルールについては、使用者側であるワーカーに運用を任せることで、実態にともなった場づくりが期待される。
- ③メディア取材等による会社のブランディングやリクルート活動への好影響にもつながると推測される。
- ④オフィス移転前から移転後の効果や将来的な社員増加への対応等を考慮してハード面の整備を検討すること、敢えてゾーニングを曖昧にした設計とすることが、施設整備面でもコミュニケーション面でも有効と考えられる。
- ⑤ワークプレイスの継続的な活用には、ワーカーが使いやすくなるよう、経営層による積極的な利用や、社内イベント開催等のソフト面のサポートが求められる。
- ⑥共用スペースを効果的に活用するためには、コンシェルジュのような、スペース管理を専任で行う存在も有効と考えられる。

- 共用スペースの設置・拡充後に気づいた課題や改善点
 - ①ワーカーへの満足度調査により意見を吸い上げ、改善していくことが、共用スペースの継続的な有効活用につながると考えられる。
 - ②共用スペース整備の前段階として、どのようなコミュニケーションの質や量が必要なのかを入念に把握しておくことが必要である。
 - ③IoT や AI がどのように今後のワークプレイス環境に影響してくるか考慮していく必要性が認められる。
- その他コミュニケーションを活性化させるための工夫

ハード面の整備だけでなく、コミュニケーション活性化のためには、ソフト面での取組も必要だと考えられる。うまく機能した仕組みについてはトライ&エラーで改善を継続していくことが重要だと思われる。

4. 調査研究のまとめと今後の課題

- 壁をあえて設けないオープンな環境の整備

⇒緩やかな区切りを意識しつつ、「見る・見られる・感じ合う」環境を整えることで、コミュニケーションの発生だけでなく、情報共有も図れる効果が発生
- 専任管理者の配置

⇒共用スペースの利用者と自社のワーカーを結び付けられるような役割を付与した管理者により、単なる場の維持管理に留まらない共用スペース利用の活性化が図れる。社内外を問わず、必要な人的・知的資源を「つなぐ」役割を持つ人材の存在が重要である。
- ハード面・ソフト面両輪の整備

⇒スペースの整備だけでは有効に機能しないこともあり得るため、スペース活用のソフト面の仕組みも取入れることで、コミュニケーション活性化、ひいては知的生産性の創造につながる。
- 意識の変革

⇒経営層・ワーカーの双方が共用スペースの機能や、ワークスペース内での雑談を含めたコミュニケーションについての有用性を認識することで、より良質なコミュニケーションがワークプレイス内の各所で発生し、円滑な業務推進、生産性の向上につながる。
- アクティビティ・ベースド・ワーキング（ABW）の考えに沿った共用スペースの多様な配置

⇒ABW の考えに沿ったワークプレイスの環境整備により、ワーカーが自ら最もその作業を行うに相応しいと判断した場で業務を行うことが可能。

1. 調査研究概要

1.1 調査研究の意義と目的

「インタラクション（相互作用）」とは、簡潔に言えばワーカー同士の接触、そしてそこから生まれる相互作用（コミュニケーションやコラボレーションなど）である。昨今のワークプレイス改革事例では、様々な組織の“壁”を超えてコミュニケーションを活性化するというコンセプトを掲げる事例が多く、まさにインタラクションは、様々な境界（壁）を排除し、いかに人と人を“つなぐ”かという考え方に基づくものである。

昨今、各企業において、新たな価値創造、イノベーションの創出など、よりワーカーの知的生産性を高めるためのワークプレイスづくりが模索されている。そうした潮流の中でワークプレイスに求められる機能として、コミュニケーションやコラボレーション、そしてインタラクション等のキーワードが注目されている。また、その中でもワーカー同士のインタラクションによる、いわゆる「インフォーマル・コミュニケーション」が重視されている。

過去のオフィスにおけるコミュニケーションの先行研究²では、ワークプレイス内の各スペース（ハード面）の整備だけではなく、コミュニケーションを誘発するための効果的な仕掛けや工夫といった、いわゆるソフト面（運用面）の整備についての必要性が指摘されている。また、ワークプレイス環境の整備（多様な共用スペースの拡充等）と知的生産性との関係、あるいは社員数の増加による共用スペースの削減等への対応が課題として挙げられた。

そこで本調査は、インタラクションの考え方を実際のワークプレイスの環境整備に反映させ、コミュニケーションの活性化に取り組んでいる企業へのヒアリングを通じ、実際のワークプレイス整備の効果や課題等について明らかにすることを目的として実施する。合わせて、学識者へのヒアリングにより、建築学や経営学等の学問の世界におけるワークプレイス研究の議論の動向を把握し、また学術的な裏付けを得ることで、企業ヒアリングから得られた知見の効果的な活かし方・方法論について検討する。ハード面のみならずソフト面（運用面）の仕掛けや工夫の実態を把握することで、より効果的な方法論を検討し、オフィス環境というハード面への投資が難しい企業にとっても有用な、ワークプレイスにおけるインタラクション促進のヒントが得られるものとする。

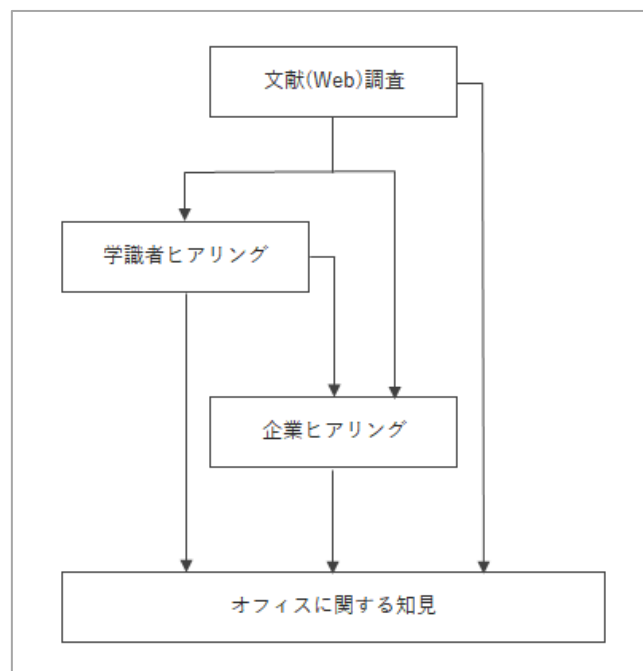
² 公益財団法人たばこ総合研究センター/一般財団法人日本総合研究所「インタラクション(相互作用)ゾーンの実例と効果に関する調査研究」,2015

1.2 調査研究フロー

本調査研究では、インタラクション（相互作用）に関するスペースをワークプレイスの中に設置している企業事例を Web 情報及び文献から選定し、ヒアリング調査を実施した。同時に、ワークプレイス研究に知見を持つ学識者にヒアリングを行った。

なお、ヒアリング調査対象事例（企業）については、Web・文献調査からの抽出だけでなく、ヒアリング対象学識者から推薦を受けた企業もヒアリング対象に含めている。以下が、調査フローである（図表 1）。

図表 1 調査フロー



具体的なヒアリング対象企業の選定方法については、インタラクションの要素となり得る 7 つのキーワード³に沿ってヒアリング対象事例を抽出し、そこから本調査のヒアリング候補になり得る事例を選定した。

ヒアリング調査を経て、企業・学識者のヒアリング内容を体系的に比較・整理した。ヒアリング調査対象者は下表の通りであり、企業・学識者合わせて 15 件のヒアリングを実施した。

³ 2016 年 12 月の本助成研究の中間報告時に用いた、インタラクションと関連が強いと考えられる一般的なキーワードである、①コミュニケーションスペース、②コラボレーションスペース、③マグネットスペース、④オープンスペース、⑤オフィスキッチン、⑥シェアスペース(コワーキングスペース、フリースペース)、⑦クリエイティブスペースの 7 つをキーワードとして抽出した。

図表2 ヒアリング調査対象者

■ 企業 11 社（五十音順）

- 株式会社内田洋行
- 株式会社グッドパッチ
- サイボウズ株式会社 *
- 日本ビジネスシステムズ *
- 株式会社バンダイナムコオンライン
- 株式会社ヒュー
- プラス株式会社ファニチャーカンパニー
- 株式会社ミダス
- ヤフー株式会社 *
- ラクスル株式会社
- リコージャパン株式会社

* 学識者推薦企業

■ 学識者 4 名（五十音順）

- 阿部智和 氏（北海道大学大学院経済学研究院准教授）
- 稲水伸行 氏（東京大学大学院経済学研究科准教授）
- 妹尾 大 氏（東京工業大学工学院経営工学系教授）
- 仲 隆介 氏（京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科教授）

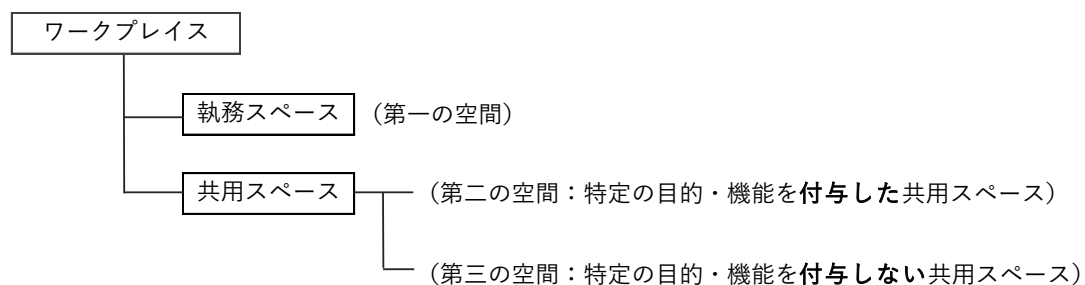
1.3 本研究におけるインタラクションの定義

（1）本調査で取り上げるワークプレイスとは

オフィス空間は、「第一の空間」（執務スペース）、「第二の空間」（会議室やコミュニケーションスペース、社員食堂など、特定の目的・機能を付与した共用スペース）、「第三の空間」（特定の目的・機能を付与しない共用スペース）に大別することができる。

特定の目的・機能を付与しないからこそ、ワーカーの多様な行動を吸収できると考えられることから、本調査では、この第三の空間である共用スペースを「インタラクションゾーン」と位置づけ、この考えに基づいて、ワーカー同士のコミュニケーション・コラボレーション等の活性化のための仕組みをワークプレイスの中に落とし込み、どのような効果が表れているのか、課題にはどのようなものがあるのか、具体的事例を検証した。

本調査では、以下のようにワークプレイスを捉えている。



なお、インタラクションの名称は一般的ではなく、また、第二・第三の空間の区分は明確ではないため、ワーカーのコミュニケーションやコラボレーションが生じるスペースについて、インタラクションの代わりに「共用スペース」という言葉を使用して、企業ヒアリングを実施した。

（２）インタラクションの定義

「インタラクション」は、ハード面の境界に限らず、人と人との様々な境界をなくして相互交流するという考え方であり、それによってコミュニケーションやコラボレーションが生み出される素地になるというものである。

インタラクションの定義については、本調査では「オフィスワーカー同士の接触、そしてそこから生まれる相互作用（コミュニケーションやコラボレーションなど）」とする。

2. ワークプレイス研究・ワークプレイス設計の動向

2.1 知的生産活動に基づくワークスタイルの変化、ワークプレイスの動向

(1) ワークスタイルとワークプレイスの多様化

わが国では、労働集約型産業（第二次産業）から知識集約型産業（第三次産業）へとシフトしている中で、ワークプレイスにおけるオフィスワーカーの生産性向上へのアプローチがなされてきた。従来の労働生産性概念に代わる知的生産性概念へのアプローチである。

近年、オフィス移転等に伴う新たなワークプレイスづくりの現場では、企業風土を活かしつつ、新たな価値の創造やイノベーションの創出など、より知的生産性を高める空間づくりを模索している段階にある。

知的生産に携わるワーカーの特性としては、定型的な仕事の進め方とは異なり、デスクに座って作業したり（もちろん、PC を持ち歩けば場所に縛られない）、関連する書籍や情報誌、Web 情報から必要な情報を収集し整理したり、一人で静かに思考したり、ちょっとした雑談や立ち話、チームミーティングを行ったり、あるいは会議室でのフォーマルなミーティングをしたり…と、ワークスタイルそのものが多様化し、そのときの状態や行動に合わせて、多様なスペースの中から最適なスペースを選択しながら、一定のアウトプット（成果）を出すという仕事のスタイルに変化しつつある。

そのような多様な行動の中でも、より知的生産性を高める、より質の高いアウトプットに到達するためには、他者とのコミュニケーション（特に「会議」といったフォーマル・コミュニケーションではなく、インフォーマル・コミュニケーション）やコラボレーションの活性化が不可欠と考えられる。

実際、ワークプレイス設計の現場をみると、コアとなる執務スペースのレイアウトを工夫することもさることながら、コミュニケーションスペースやミーティングスペース、リフレッシュスペースといった共用スペース（従来はコストと考えられていたスペース）のレイアウトを工夫している事例もみられる。また、執務スペースと共用スペースのレイアウトやワーカーの動線に配慮することで、コミュニケーションやコラボレーションを活性化する、ワークプレイス全体の相乗効果を高めるという考え方も次第に広まりつつある。

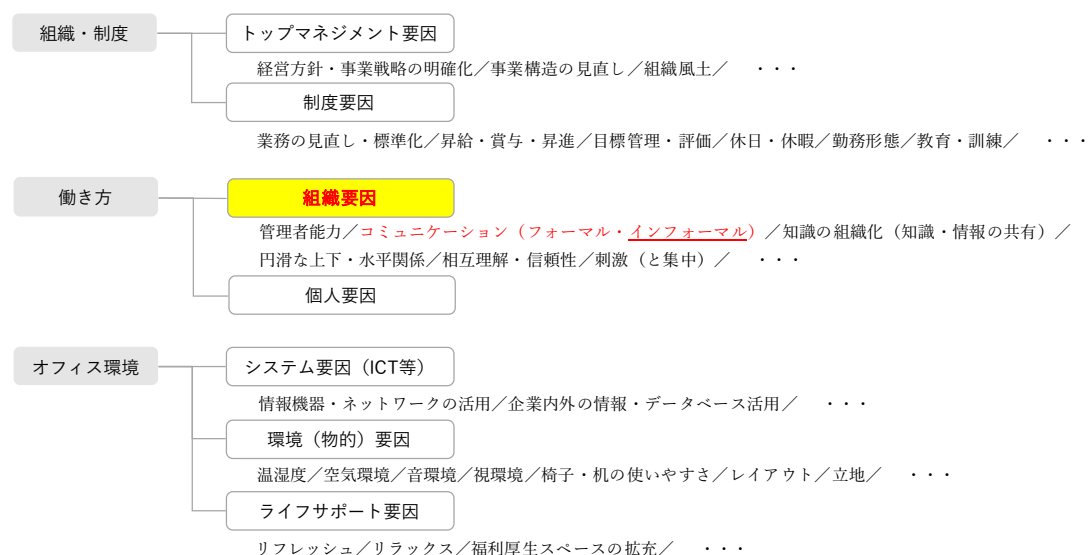
執務スペースの環境設計も重要であるものの、一見「無駄」と考えられていた共用スペースを、いかにしてワーカーのワークスタイルや働きやすさ、あるいはコミュニケーションの活性化に結び付け、知的生産性向上を支援・寄与する環境を構築していくかが、経営層にも求められるようになってきた。昨今では、執務スペースとそれ以外の共用スペースを一体的に捉え、ワークプレイス全体がワーカーの仕事をサポートするような視点から、レイアウトや環境を設計している事例もみられる。

(2) 知的生産性の概念と生産性向上要因

知的生産性の概念の構築やその向上に向けた議論については、これまで国をはじめ、学識者やオフィス業界団体、オフィス関連事業者等において、検討を重ねてきたところであるが、依然として一定の解は得られていないのが現状である。

しかしながら、そのような検討報告書や文献等を参考に概念を再構築すると、少なくとも生産性向上に寄与するであろう要因は体系的な整理が可能である。たとえば、昇給や昇進、人事評価や就業形態の改善といった人事管理・企業内の制度面からのアプローチ、知識創造のための行動面からのアプローチ、オフィスの物理的な環境面からのアプローチなど、アプローチ方法によって挙げられる要因は異なるが、総合的にみると①組織・制度、②働き方、③オフィス環境の3つの側面から捉えることができる（図表3）。

図表3 知的生産性の概念と生産性向上要因



出典：公益財団法人たばこ総合研究センター・一般財団法人日本総合研究所（2015年）「インタラクション（相互作用）ゾーンの実例と効果に関する調査研究報告書」

ここで注目したいのは、「働き方」の中に記載の「コミュニケーション」、特に「インフォーマル・コミュニケーション」である。過去の実証研究では、知的創造の多くがインフォーマル・コミュニケーションから導き出されることを明らかにしたものもある（『知的創造の現場』2008）。ワークプレイスの中におけるコミュニケーションとは、単なる情報の伝達だけでなく、ワーカーにとって新たな視座や気づきをもたらす機会にもなる。また、ワーカー同士の一体感や共感を得られるという効果もある。コミュニケーションによって、チームやグループで取り掛かるクリエイティブワークのパフォーマンスを高めることも期待されている。

このような考え方にに基づき、実際のワークプレイスづくりの現場では、コミュニケーションの活性化といった組織課題を解決するための方策を模索しているところである。知的生産性そのものの計測は今のところ現実的ではないが、少なくとも知的生産性向上にプラスの影響を与えるであろう要因（例えば、インフォーマル・コミュニケーションの量の増加等）に着目して、そこを改善するような動きはみられる。

2.2 知的生産性の向上に資するワークプレイスのあり方

以下では、本研究において実施した文献調査及び学識者ヒアリングによって得られたキーワードを参考に、オフィスワーカーの生産性及びそれを向上させる要因、そしてさらに焦点を絞り、コミュニケーションを活性化させるために有効な施策等について検討する。

（1）オフィスワーカーの生産性とそれを向上させるための要因

①知的生産性とワークプレイスとの関連について

前述のとおり、知的生産性そのものを計測するには、まだまだ多くの課題が残されている。しかしながら、知的生産性を向上させるであろう要因を高めていくことで、その延長線上にある知的生産性を高めるという考え方から、組織変革（体制のほか、組織文化や風土の醸成、ワーカーの意識改革等）や環境整備に努めているのが現状といえる。そのときに重要なキーワードは、ワークプレイスに人を当て込むのではなく、人の行動に合うようにワークプレイスを構築するという、「アクティビティ・ベースド・ワーキング⁴」（ABW：Activity Based Working）（以下、「ABW」という。）の考え方である。知的生産性や働きやすさに寄与するワークプレイスを考えると、現在の事例の動向としては、このアクティビティ・ベースド・ワーキングの考え方に収れんしつつあるといえる。

本研究においては「インタラクション」、つまりワーカーが偶発的に出会う頻度を高め、新たな発想やイノベーションに結びつくようなインフォーマル・コミュニケーションの頻度を高めていくことを主眼としている。

学識者ヒアリングにおいては、これに関連するキーワードとして、「刺激」、「非言語コミュニケーション」、「目的やゴールの可視化、共有化」等が挙げられた。

我々にとっては、経験的にも理解しているものと思われるが、何か考えごとをしたり、発想したりする際には、何らかの「刺激」を受けることが不可欠である。代表的な刺激は、自分以外の人間であり、他者との出会いや会話が至るところでみられるようなワークプレイスは、知的生産性の高い場所であると推測することができる。また、自らの考

⁴ ワーカーの仕事内容に合わせて、業務を行う場所や時間をワーカー自身で決めることができる働き方。業務内容によって、適切な場を選択できれば、生産性が高まると考えられる。

えを表出する際には、1対1のコミュニケーション場面よりも、さらに意思疎通が難しい複数人とのコミュニケーションの方が困難さを伴うため、それを乗り越えていくことでアウトプットの相乗効果がさらに大きくなるものと考えられる。

ワークプレイス内においては、他者との接触や会話をする事以外にも、実は多くの刺激が飛び交っている。つまり、言語化されたコミュニケーションもさることながら、刺激の一つである非言語コミュニケーションもワークプレイスにおいては重要になる。例えば、話したいと思った相手が、どのような状態にあるのか、非言語情報として気づいておくこと（Awareness：知ること、気づき、意識）も、コミュニケーションにとっては重要な要素となる。

ただし、ワークプレイスの中で単にワーカーが出会い、話をする事によって、新しいアイデアが生まれるのかということと必ずしもそうではない。ワーカー同士の出会いと会話は当然重要であるが、そこから新たな価値につなげていくには、同じ目的やゴールを共有化しておく必要がある。同じ目線で同じゴールを目指している多様なワーカーが偶発的に集まることによって、思いもよらない会話やプロジェクトに発展することも想定される。しかし、そうはいつでも偶発的な出会いによるコミュニケーションが、毎回、実際の新たな価値につながるわけではないので、先ずはその頻度を増やすことが前提となる。

人間は、最初は働きづらさや改善要望があったとしても、与えられた環境にいつの間にか慣れてしまうものである。人生の多くの時間を過ごすオフィスであればなおさら、上記のようなことを踏まえつつ、ハード・ソフト両面から、ワーカーの生産性向上をサポートするように変えていく必要がある。

②生産性を高めるために必要なワークプレイスの機能・要件等

生産性を高めるために必要なワークプレイスの機能・要件として、学識者ヒアリングにおいては、「ICT(Information and Communication Technology)の活用」、「対面でのコミュニケーション」、「ワーカーの働き方に合わせたオフィスづくり」等が挙げられた。

近年は、ICT ツールも以前と比べると使いやすく、さらに情報のやり取りのスピードも速くなっている。極端に言えば、PCやタブレット、スマートフォンさえあれば、場所に縛られずに仕事ができるようになった。そのような背景もあり、一時は、サテライトオフィスなど、オフィスの分散化が進められてきたところである。しかし、さらに最近の傾向としては、分散していたオフィスを一か所にまとめる統合移転、多層階に分かれていたフロアを大部屋にまとめるための統合移転という流れもみられるようになった。

過去のヒアリング調査によると、ある大手ITソリューション企業では、face to faceでのコミュニケーションを最も重視しており、それを社内で共有化していると話していた（公益財団法人たばこ総合研究センター・一般財団法人日本総合研究所「インタラクション（相互作用）ゾーンの実例と効果に関する調査研究報告書」2015）。もちろん ICT に

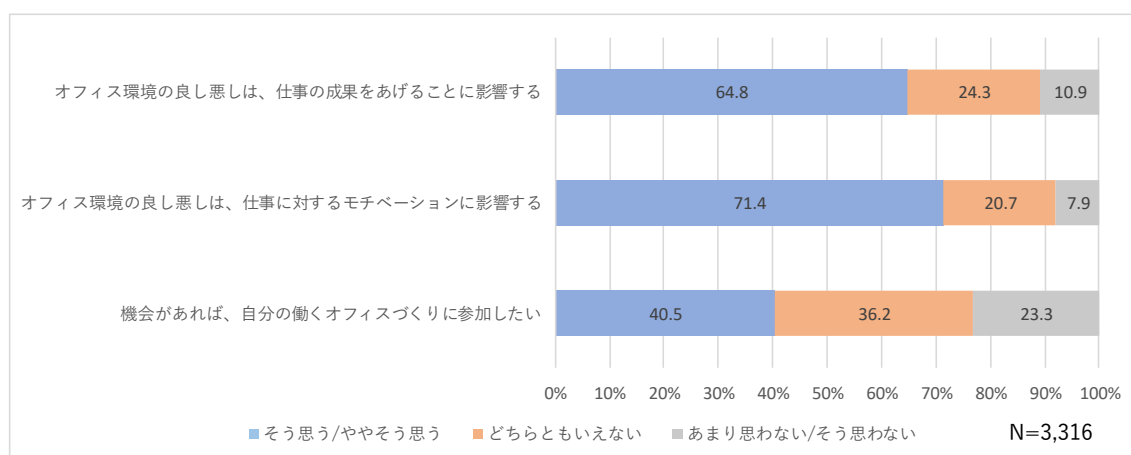
よって、時間や場所に縛られずにコミュニケーションできる環境は整えられてきたものの、やはり対面でのコミュニケーション量（言語コミュニケーション+非言語コミュニケーション）に比べると、メールやテレビ電話等による ICT を介したコミュニケーションツールでは、伝わらない情報も少なくない。

今後、人がオフィスに集う目的としては、第一に対面でのコミュニケーションが挙げられるが、そのような目的に合わせて、必要な要件をワークプレイスに落とし込んでいく必要がある。例えば、最近よくみられるのが、ワークプレイスの至るところに設置されたミーティングスペースである。フォーマルな場で使う会議室とは異なり、いつでも必要な人がすぐに集まって会話ができるような設えとなったスペースである。

また、知的生産性の向上という点では、コミュニケーションのほかにも、ワーカーの状態や行動に合わせて最適な場を自由に選んで、パフォーマンスを最大化していくという視点が、今後はさらに重要になる。実際のワークプレイス事例をみても、比較的多様なゾーニングによって、仕事内容や状況に応じて、ワーカーが柔軟かつ自律的に業務を行う場を選んでいくという流れになりつつある。

ワーカーを対象としたオフィス環境に関するアンケート調査によると、ワーカーの6割強～7割強が「オフィス環境は、仕事の成果や仕事に対するモチベーションに影響を与える」と回答している（図表4）。企業にとっては、ワーカーに能力を発揮してもらうことが、結果的に企業業績の向上にもつながるため、オフィス環境の整備はなおざりにできないといえる。

図表4 オフィス環境に対する期待



出典：一般社団法人日本オフィス家具協会（2017 年）「オフィスワーカーから見た、オフィス環境ニーズのトレンドを
探るための調査の実施と、分析結果を踏まえた提言・提案」より JRI 作成

③ワークプレイスの環境がもたらす社内コミュニケーションへの影響

繰り返しになるが、近年のオフィス環境は、ちょっとしたミーティングスペースを設

置する企業が多くなっており、しかもファミレス席やソファ席、スタンディングチェアを設置するなど、ミーティングスペースに個性を出す企業も増えている。

これらのスペースに共通するのは、あえて壁を設けずにオープンにすることで、自分のチームが現在取り組んでいることやプレゼンテーションの内容について、限られたワーカーではなくむしろオープンにすることで、チームや部署に関わらず、様々な人を巻き込んでいこうという意図である。

学識者ヒアリングでは、コミュニケーションの活性化、それをプロジェクト等に結び付けていくためには、「ふらっと入って、ふらっと出ていける環境」が大事だという指摘もあった。このような環境をワークプレイスの中につくることで、自由な発想で壁を作らずコミュニケーションが取れるものと考えられる。特に、同じゴールを目指すワーカーが集うのであれば（セキュリティへの配慮はもちろん行った上で）可能な限り「見る・見られる・感じ合う」環境づくりをすることで、実態としてのコミュニケーションの活性化につながっていくものと考えられる。

（２）コミュニケーションの活性化に向けて

①社内環境（ソフト面・ハード面）整備の進め方

本研究で実施した学識者ヒアリングにおいて、キーワードとして聞かれたことであるが、事前に意図しない会話など、一見無駄な「雑談」が実は大事だという認識を持つ企業が次第に増えつつある。当然のことながら、単純な日常会話から仕事やプロジェクトに結びつく発想は得にくいかもしれないが、雑談も禁止されたようなワークプレイスの中で新たな発想が生まれるとも到底考えにくく、そういった雑談から新結合が生まれる可能性は否定できない。

すでにコミュニケーションを活性化しようという多くの企業に取り組んでいることでもあるが、これからはワーカーが自然と集まる「マグネット」になるようなものをデザインしておくことが必要である。キッチンスペースやコピー機周辺などを、いわゆる「マグネットスペース」として、止まり木的に話ができるような設えを施している企業も少なくないが、ここで大事なものは、その背後にある意味をいかに使用者であるワーカーが認識しているかである。例えば、なぜコーヒースerverや軽食を揃えたキッチンスペースを設置するのか、しかも空間の中心（動線の中心）に置くのかなど、その意図を共有できているかによって、その後の使われ方が変わってくるものと考えられる。

執務スペースにおいては、聞きたいときや話したいときにすぐに使えるような、振り返れば打合せができるような机の配置や、予約が不要なミーティングスペースを設ける企業が増えている。また、利用する人数が増えた場合も、つなげて対応できるような可変式のテーブルを配置することで、環境的な制約をできるだけワーカーの働き方に合わせられるようにしている企業もある。

ワーカーの行動やワークプレイスに求めるワーカーのニーズを踏まえながらもマネジ

メントサイドとして、企業文化として根付かせたい意識や行動など、きちんと意図やねらいを全社的に共有化していくこと、そして、ハード・ソフト両面からアプローチすることで、目的に合ったワークプレイスの実現につながるものと考えられる。

②これからのワークプレイスに求められる共用スペース

最近のワークプレイスは、執務スペースとそれ以外の共用スペースなど、スペースの明確な区分がなくなってきたという印象がある。場所に縛られずに、ワーカー自らが多様な空間を自立的に選択して、パフォーマンスの最大化を図っている。そのためのワークプレイスであり、その中にはすでに執務スペース、共用スペースという境界が薄れてきているのかもしれない。現在は、個人の働くスペースが、場所に縛られなくなっており、ワークプレイス全体が共用スペースのようなレイアウトになってきているとも考えられる。昨今の事例の中には、むしろ共用スペースの専有面積の方が大きいものもみられるようになった。

そういった意味でも、全体的な環境整備の傾向は、ワークプレイス全体のコンセプトを検討し、それに基づいて必要かつ多様なゾーン、スペースをはめ込んでいくという考え方になってきており、執務スペース・共用スペースという枠組みに捉われないといった、ワークプレイス設計の次なるステージに移行しているものと考えられる。

ワーカーの偶発的な出会いを促進するマグネットスペースを設置することは得策ではあるものの、単に人が集まるからといって、コミュニケーションやイノベーションにつながることも限らない。次なるステージという点では、その効果を高めるために、色々な人の情報をつなげるコンシェルジュ（情報のゲートキーパー的な存在）というような存在も必要ではないかと考えられる。

③ワークプレイス変革においてマネジメント面で留意すべき事項

本研究で実施した学識者ヒアリング及び企業ヒアリングの結果からも、ワークプレイス変革の進め方には、トップダウンかボトムアップか、そのどちらが優れているという話ではなく、バランスを取りつつ進めていくことが重要であることがわかった。一方で、そのバランスをどのように図っていくかは難しい問題であることも明らかになった。経営戦略など企業の進むべき方向性に沿ってワークプレイスを劇的に変えるのであれば、ある程度のトップダウンが必要であるが、あくまでも使用者であるワーカーの意見を最も反映するには、ボトムアップが必要である。現在は、その折衷案として、ワークプレイス変革のプロジェクトチームを結成して、トップとワーカーの間を取り持つ方法をとっているケースが多くみられる。

いずれにせよ、マネジメントが留意すべき点としては、企業文化・風土との兼ね合い、経営目標や経営戦略を明示し、それを達成するための要素がきちんとワークプレイスに反映できているかということである。

3. ヒアリング調査から得られた知見

3.1 企業ヒアリング実施概要

本調査研究では、主に企業の管理部門へのヒアリングを通じて、ワークプレイスの整備に注力している企業のワークプレイス整備の目的や効果等について、定性的に検証した。

着目したのは、特定の目的・機能を付与しない「第三の空間」である。この第三の空間の設置が、ワーカーの知的生産性にプラスの影響があると考えられるため「第三の空間」に注目したが、特定の目的・機能を付与したいいわゆる「第二の空間」との明確な区分は難しいため、第二・第三の空間を特に区別せずヒアリングを行っている（7頁参照）。

ヒアリング対象企業として、Web・文献調査から、オフィスを移転してインタラクションを生じさせるためのスペース（以下、「共用スペース」）をワークプレイスの中に整備・拡充している先進事例を抽出した。なお、「インタラクション」という名称は、一般的に広く使用されている言葉ではないため、企業が自社内でコミュニケーションを発生させるために整備している場（インタラクションゾーン）を総称して「共用スペース」として、インタラクションゾーン＝共用スペースという位置づけで、本調査を実施している。

また、Web・文献抽出に加えて、ヒアリングを実施した学識者から推薦を受けた企業も含め、合計11社にヒアリング調査を行った。

インタラクションの考え方をワークプレイスの整備に反映させ、コミュニケーションの活性化に取り組んでいる企業が、どういった目的で共用スペースを設置し、その結果どのような効果や課題が生じているか、また、その他のスペース設置による副次的効果等について、ヒアリング調査により明らかにした。

ヒアリング調査への協力が得られた企業は以下のとおりである（図表5）。

図表5 ヒアリング実施企業

企業名	事業内容
ラクスル株式会社 ※オフィス説明会へ参加	ネット印刷・運送
プラス株式会社ファニチャーカンパニー	オフィス家具製造
株式会社グッドパッチ	UI デザイン
リコージャパン株式会社	情報機器
株式会社内田洋行	専門商社
株式会社ミダス	オフィスデザイン
株式会社バンダイナムコオンライン	ゲームソフト開発
株式会社ヒュー	ビジュアル制作
日本ビジネスシステムズ株式会社	情報・通信
サイボウズ株式会社	情報・通信
ヤフー株式会社	情報・通信

企業ヒアリング調査の、具体的なヒアリング項目は以下のとおりである（図表6）。ヒアリングを実施した各社への共通質問項目として、以下の項目について質問しつつ、さらに、共用スペースの設置が、ワーカーの生産性向上やコミュニケーション活性化等にどのような影響を与えるのか、また、共用スペース整備の経緯等についても、具体的な内容を質問している。

図表6 ヒアリング項目

共用スペース設置・拡充の目的や経緯
● 共用スペースの設置や改修、レイアウト変更等の目的や経緯について ● 共用スペースのコンセプト、ネーミングについて ● 共用スペースの設置および拡充の取組の主体者について
共用スペースの利用実態や得られた効果
● 共用スペースの現在の利用状況について ● 共用スペースの設置および拡充によるワーカーへのプラスの影響について
共用スペースの設置および拡充後に気づいた課題や改善点
● 共用スペースの使われ方やワーカーが実際に利用している中で見えてきた課題や改善点について

3.2 企業ヒアリング調査結果のポイント

(1) 共用スペース設置・拡充の目的やコンセプト・ネーミング等

① 経営層のオフィスに対する思い

オフィスを変革すると、当然多様な職種のワーカーが影響を受けることになるため、利害の対立が生じやすく、折衷案でオフィスを整備すると「無難」な結果になりやすい。それを避ける1つの方法として、経営層がどこまでオフィス整備に対する意識を持つか、資金面や具体的な整備面でも関与するかが成否に影響を与える。

主な回答

- 社長は、社内コミュニケーションが活性化するのであれば、共用スペース設置にかかる費用は安いものだと話している。「オフィスは投資」、「オフィスは自分たちのメッセージを発するもの」という考え方には、トップの強い意志が必要。
- 快適で気持ちのいいオフィスづくりに関しては、ワーカーや経営層を含めたコンセンサスが必要になる。
- オフィスデザインについて、代表が強いこだわりを持っていた。代表が米国で訪れたコワーキングスペースをモチーフにデザインを可能な限り再現することをコンセプトにした。
- 独創的な設えのオフィスにすると、「誰がこんなオフィスを考えたのか」という話になるため、ワーカー全員の意見を集約して決めるという展開にもなりがちだが、そうすると調整の結果として、従前と変わらないオフィスになってしまう。

② 共用スペース設置・拡充の背景

共用スペース整備の背景として、執務フロアが分かれていることや、分散化したオフィスに起因する社員間のコミュニケーション不足の解消を理由に挙げる企業が多かった。また、共用スペースの活用が、顧客や社員間の壁を低くする効果もあるという企業もあった。

主な回答

- 移転前のオフィスはサンプルなどの物があふれており、ミーティングスペースが倉庫になっていた。また、2フロアに分かれていたこともあり、別部門の社員と話したことがない、名前を知らない、声を聞いたこともないというのが実態で、リアルコミュニケーションが希薄になっていた。リアルコミュニケーションの課題を改善するために、カフェスペースや社員同士の交流を促す空間を設けた。

- 旧オフィスではオフィススペース拡張のため、別の建物にフロアを借りたことで社員が分散し、コミュニケーションの壁ができてしまい、これらの問題を解消するため集約移転を行った。また、市場環境の変化により、経営層にも危機感があった。そこで、移転をよい機会と捉え、オフィス整備だけでなく、併せて大きく働き方を変えることにした。
- スポンサーと業務後に社内キッチンで食事し、一緒に並んで皿を洗うなどしていたら、距離感が一気に縮まり壁が消えた。そのような関係をつくると、その先仕事もうまく回る。同様の効果が社内でもできるため、新しくフロアをリノベーションした際、社員用キッチンをつくろうと考えていた。

③ 共用スペース設置・拡充の目的やコンセプト

自社の特性を熟慮した共用スペースのコンセプトを設定する企業が多くみられた。またアクティビティ・ベースド・ワーキング（ABW）の考え方を基に、最も適した社内空間で生産的に業務を行うため、情報が交錯するための場として、共用スペースを設置する企業があった。一方、オフィス自体をショーケースとして捉え、企業ブランド価値の向上につなげている企業も見られた。

主な回答

- 共用スペースのデザインのコンセプトにこだわりはないが、「過去から未来へ」というイメージで進めた。テイストとしては1960年代をイメージしている。ネットワークを介したコミュニケーションでも、ある遊びを提供しているため、「古きを知り、新しいものを生み出す」クリエイティブな場所に仕上がった。
- コンセプトの裏には、ワーカーの業務に合わせて場所や時間を選択できる、つまり、仕事の中身に合わせて働く場所を選ぶという考え方（ABW）がある。また、同じ仕事でも、その時の気分で選べるように多用途な場所を作り、転々としてもらい、最後には自分の席に戻れるという空間を設えた。居心地を求めて、偶然の出会いによるコミュニケーションやコラボレーションが生まれる環境で仕事をしようという狙いがあった。
- 新オフィスは「イノベーションが起こるオフィス」とし、「グッドコンディション」・「オープンコラボレーション」・「ハッカブル（チャレンジャブルな姿勢）」の3コンセプトに落とし込んだ。人や情報が交わる「情報の交差点」をオフィスに多数整備し、加えて全館フリーアドレスを採用したり、コワーキングスペースを社内に併設した。

- オフィスの主役が、個人デスクから、打ち合わせコーナーや会議室などを含めた交流の場へと変わっていくだろうと考えた。全てのオフィスの中心になるものの機能の原形が、会議室から出発しているという形で造ったのがオフィスのコンセプトで、従来の共用エリアは補完的な機能だったが、それがメインの機能になり、それを補完する形で集中エリアや小さな会議室、その他ユーティリティとアメニティなどを配置するという考え方を採用した。
- コンセプトは「集う」というもので、会社としては、仕事が集ってほしいという思いもある。業界関係者や取引先企業も集まってきてもらえたらという願いもある。
- オフィス自体がショーケースとなり、働き方そのものをこの中で遡及していきたいというコンセプトができ、現オフィスを造っている。また、先輩とコミュニケーションを図ることなど、リアルでしかできないコミュニケーションがあるため、全体で一緒に移転したいという意見が多かった。

④ 共用スペースのネーミング

企業理念を表現してネーミングを行っている企業や、会社に所縁のあるペットの名前を元に名称を付けている企業もあるなど、会社との何らかの接点を意識している企業が複数あった。一方で、特段の名称を付けていない企業もあった。

主な回答

- 日本語には、「居心地」というよい言葉がある。居心地のよい環境での仕事を、お客様に提供するという企業理念を表現しようという思いで共用スペースのネーミングを決めた。
- 移転前のオフィスにいた社内犬の名前が元になり、社内カフェの名称を決めた。
- リフレッシュルームには名前をつけようと公募をしたが、決まらずにそのままの状態になっており、一般的であるがリフレッシュルームと呼ばれている。

(2) オフィス移転の取組みに際しての体制づくり

①プロジェクトの進め方（トップダウン・ボトムアップ）

オフィス移転に関するプロジェクトの進め方には、トップダウン方式・ボトムアップ方式の双方が存在した。トップダウン方式を採用してオフィス移転を進めた企業からは、①以前のオフィスから大きく変化させるために有効（調整が入りにくい）、②トップ判断による時間短縮、という主に2点の効果を挙げる企業がみられた。一方、ボトムアップ方式を採用した企業からは、①社員の意見を反映しやすい、②決定事項を他メンバーに浸透させやすいといったメリットが挙げられた。

主な回答

トップダウン方式*採用企業 *担当部署に大きな権限を付与したケースも含む。

- トップダウンの指示の方が社内の混乱と争いを生まずに済むということもある。
- 移転当時は社員が 30 人程度であったため、全員で計画に取り組んだが、基本的には代表が旗振り役となり、カルチャーとビジョン、ミッションが作られ、会社のリビルドに合わせてオフィスに移転した。その後、新たに設けた離れの建物は、有志メンバーによるプロジェクトチームによって進められた。
- 「新オフィス企画部」（移転完了とともに解消される時限組織）を設置、新オフィス企画部には、オフィス最適化推進部の社員に加え、人事・エンジニア・デザイナーといった各事業部門のエース級の人材を集め、その多くが主務部門に所属しながら兼務で所属した。新オフィス企画部が、新オフィスのコンセプト作り、設計会社の選定、工事発注、予算管理に至るまで、移転に関係する全ての準備を進めた。
- ボトムアップで現場のニーズを聞きながら進めるといったことがよく聞かれるが、現オフィスだけはそれをせずに新オフィス企画部が情報の開示を限定し、どちらかというとトップダウン的に進めた。ボトムアップのアプローチにすると、以前と同じオフィスができてしまう懸念があったため、従来路線を廃しイノベーションを起こさなければ、会社そのものの存在も危ぶまれるという危機意識を強く持っていたため、反対意見が出ることを承知で進めた。

ボトムアップ方式採用企業

- 自分たちで場をつくらうという考えのもと、建築に入るまでにワークショップを全社員と何度も開いた。どのようなオフィスにしたいか、意見を出し合い、結果的に皆の意見でつくり上げたというように持っていきたかった。
- 各部署からプロジェクトメンバーを出してもらい、理想のリアルオフィスとはどういうものかを話し合い、現オフィスができた。
- 大きな取組を行う際にはプロジェクトチームが結成され、各部署の全ての社員が参加する方針の下で進められる。
- 本社プロジェクトは、総務部がトップに立って進めてきたが、それに対して他にもいくつかある事業本部のメンバーも 1~2 名は必ずプロジェクトメンバーに入り、そこからワーキングチームが派生していく。様々な社員の意見が聞け、また決定事項もそのメンバーから他メンバーに浸透させやすいというメリットがある。

②移転プロジェクト・オフィス変革に向けた体制づくり

オフィス移転を検討する際の体制として、必要に応じて数段階の体制（移転推進部・委員会・分科会・ワーキンググループ等）を設け、検討を進める企業が多くみられた。検討時の工夫として、各部門で移転に関する説明や調整をし、移転を円滑に進めるための推進役を選定している企業、全社員にワーキンググループへの参加を求め、意識付けを図るとともに強制的にコミュニケーションを取らせている企業があった。

主な回答

- 新オフィスについて役員に説明した際、各部門からチェンジリーダーを選出するよう依頼した。チェンジリーダーは、移転に際して働き方をチェンジするための推進役で、移転に関する情報を提供し、全員を集めて新オフィスについての様々な議論をした。チェンジリーダーは各部門の中で、移転に関する説明や調整をし、移転を円滑に進めるための中心的役割を担ってくれるようになった。
- プロジェクトチームや分科会は、移転推進部の下に立ち上げた。移転推進部の他に、総務、IT、オフィスレイアウト、引っ越し等の分科会をつくり、さらにその下に会社の全部門からなる移転推進委員会という組織をつくった。移転推進部から移転推進委員会に情報を伝え、移転推進委員会から全社員に情報を伝えてもらった。大半の決め事はこの移転推進部で決められるが、移転推進委員会に対しては、移転プロジェクトが始動してから、ほぼ毎月のように、レイアウトの状況や運用の変更についての情報を伝え、フィードバックをもらっていた。移転推進委員会は、各部門から部長職クラスの人を選出した。その理由は情報を伝達するだけではなく、部門を代表する立場で、その場でやりとりができないと話が滞るため、話ができる責任者を出すよう各部門に依頼した。
- プロジェクトオーナーは社長で、その下にプロジェクトリーダー（事業部長・執行役員や取締役）が位置する。さらにその下に事務局をつくり、移転やその他移転に関する話をまとめていくことで進めた。ここまでは一般的な体制だと思うが、加えて、その下にその時々課題や解決しなければならない取組を進める分科会をつくった。2年目までは、その下にさらにワーキンググループをつくり、全員何かに参加させて意識づけを図った。最初は、課単位ではなく組織横断の固まりをつくり、年齢も役職も関係なく、強制的にコミュニケーションを図った。こうした体制は移転が終わると機能しなくなるが、形はどうであれ、そういう場が残っているのは大事だと思う。当初は様々な部署が入っていたが、3年経過した現在は、企画部で運営を担当している。

③ワーカーの意見反映と現場への情報共有

オフィス移転に関する社員への情報共有については、社内ポータルサイト（グループウェア）を活用し、逐次移転に関する進捗状況等を社内で共有する企業がみられた。

主な回答

- 移転に関する情報は全て、社内ポータルにアップロードし、要望や質問については、先ずポータルを確認し、該当する情報が掲載されていない場合は改めて問い合わせてもらい追加するようにした。
- 要望に応じるか否か最終的な決定権を持つのは移転推進部メンバーであり、最終的には社長となる。移転推進部メンバーの中で判断可能なものは判断するが、コストや立場の問題で難しい場合は社長に判断を仰いだ。
- 移転先ビルの選定時も、今日はこのオフィスに見学したという情報を社内グループウェア上にコメントし、また、プロジェクトメンバー以外でも思いついたことを言えるようアイデア箱を用意したりもしていた。
- 説明責任はよく言われるが、社内では質問責任も重視している。質問責任は質問せずに他の場で批判しないようにというものである。説明責任・質問責任を日々の業務の中で徹底しているため、オフィスに対する意見も多く挙げられた。

（３）多様性を意識したワークプレイスの設え

①多様性を意識した設え

どのような用途にも使用可能な余白の部分をオフィス内に設けることにより、コミュニケーションが生じやすくなるよう工夫している企業がみられた。

フリーアドレスについては、自由に仕事をする場を選べること、偶発的なコミュニケーションの発生のために有効と思われることなどから導入している企業が多くあった。しかし、フリーアドレスの弊害を指摘する意見もあり、働いている人の意識や働く場の改革の両輪が揃わないと効果が出づらいという見解もあった。

主な回答

- オフィスの工夫として、ちょっと集まったり、何にでも使ってよいという「余白」を設けた。カジュアル過ぎず、オフィシャル過ぎずといった雰囲気の中で、議論やコミュニケーションが生まれやすくなっている。
- 先ずはオフィスに必要な機能を入れ込むことを優先し、その上でレイアウトを検討した。

- プライバシーレベルと、人数規模との掛け合わせのような部分で、選択肢を増やす意図でオフィスをつくり込んでいる。働き方の多様性に対して、多様な受け皿を設けた。
- デザインの観点からいうと、デザインの設えそのものが、ある行動を誘発するといった、一種のアフォーダンスがあるため、そういう仕掛け方はデザインのフェーズで盛り込む。
- ソファエリア、個室の打合わせ会議室、大きなデスクエリアなど、見渡すと視界に入ってきて、多様な働き方がオフィスの風景として見えているのはいいなと思う。
- 材質や色やアートの要素など、可能な限り家とオフィスがシームレスになることが、居心地のよい環境なのではないかと考えている。
- 喫煙所にかわるものとして、カフェ等のコミュニケーションスペースを設置。

フリーアドレス（インタラクションを発生させる一つの仕組み）

各ワーカーの業務に合わせて、オフィス全体でインタラクションを機能させるための一つの仕組みとしてフリーアドレスがある。フリーアドレスの運用について得られた主な意見は以下のとおり。

- 執務エリアはフリーアドレスとした。あえてジグザグにデスクを配置し、どこかに行くときにも、誰かとぶつかりやすくし、偶発的な出会いが発生しやすいようにしている。
- （フリーアドレスを機能させるための工夫）社員の所在については、位置情報システムを利用して把握している。名前を検索すると、その社員の居場所がわかる。また、当初想定していなかった使い方もされており、例えば、直属ではない上司に急な相談をする際に便利で、アポなし突撃ツールとしても使うことができる。
- フリーアドレスは失敗事例もあり、働く人の意識が追い付いていないなど、働く意識や働く場の改革という両輪が大事である。それらがマッチしないと、効果が出にくい。
- 大量の荷物はフリーアドレスを阻害してしまうため、移転に際して荷物整理を社員に徹底した。荷物を完全にゼロにすることは難しいので、移転前よりやや小さめのパーソナルロッカーを1人1個設置した。

②ワークプレイスのレイアウト・動線

ワーカーのモードチェンジ・ギアチェンジができる限りスムーズに行われることが重要で、連続性がないと機能せず、異なる業務に移行する際、できる限りストレスなく短いサイクルで業務を行うことで、生産性を高めていくという企業があった。

主な回答

- 家具は全て可動式で、イベントに応じてオフィスレイアウトが変えられる。
- オフィス関連企業の提案通りに設計すると、自分たちの意向通りにならないこともあったように感じていた。そういう反省を踏まえ、今回はオフィス関連企業にデザインを依頼しなかった。
- 働く上でのモードチェンジ、ギアチェンジが、できる限りスムーズに行われることが重要である。場はあったとしても、そこに連続性が感じられないと結果的には機能しない部分がある。できる限りストレスなくスムーズに変わり、それをできる限り短いサイクルで行うという働き方があると考えている。イノベーションを起こしていく上での働く流れがあると思うが、それをできるだけ早く回し、ストレスなく行う必要がある。そのため、できる限りデスクの周辺にそういったものが用意されていることが大事だと考えている。
- デスクで1日座っていてもクリエイティブなものは何も生まれない。そういう意味も含めてあまり固定デスクは置いていない。

③共用スペースのレイアウト

ワーカーの働き方に即して共用スペースのレイアウトを考慮している企業が複数見られた。

個室で行わなければならない会議は非常に少なく、また、会議室での会議の場合、長時間化や会議室予約の必要性という課題が生じる。対策として、ミーティングも可能な共用スペースを整備することで、会議時間の短縮化や会議スペース問題の解決が図れるだけでなく、適切な距離感でリラックスした状況で話ができるという効果も期待できるとする企業もあった。

主な回答

- 移転当初はワーカーの業務内容をあまり調べず、予測に基づき自由な形で取組を進めていたが、蓋を開けてみると座って仕事をする社員が6割以上、外出の多い営業は全体の約4分の1で、ミーティングや会議が中心で社内にいるワーカーが約1割であった。それを踏まえ、働き方に即しエリアを分ける考え方も意識した。

- 共用スペースは壁もできるだけ立てずオープンになっている。会議室として使われるスペースが3~4か所であるのに対し、ワーカーは約150人いるため、それで間に合うのかと聞かれることもあるが、実は個室で行わなければならない会議は非常に少ない。
- 座り込んで会議をすると、10分で済む話が30分になったり、定例会議のために1年先まで予定を入れたりといったことが起こり、会議スペースが不足する。そのため、立ちミーティングのようなものができる共有空間を増やすことで、オフィスの壁を減らし、開放感のある場所にした。
- 他者に聞かれたくない話を個室で行うと緊張してしまうが、オープンスペースであれば、適切な距離感で人に聞かれない程度で話ができる。
- 共用スペースを確保するにあたり、最初にペーパーレス化を実施した。
- 1フロア1,000坪ほどあるが、そのうちの約4分の1のスペースがカフェになっている。

④ワークプレイス内の境界線の変容

執務スペースや会議室スペース等、各スペース間の境界が薄れつつあり、将来的にはリフレッシュルームのような形に近いオフィスに変化していくという大胆な発想を持つ企業もあった。

オフィスの中心に共用スペースを設けることで、部門や世代を越えたコミュニケーションを図ることが可能になると指摘する企業も見られた。

主な回答

- 将来的には現在の主流である島型のオフィスではなく、よりリフレッシュルームのような形に近いオフィスになっていくのではないかと考えている。
- オフィスの中心にはカフェがあり、(オフィスが横に長い)フロアのほぼ中心に、コミュニケーションスペースや食事ができるような場所を設けることで、部門や世代を越えたコミュニケーションを図ることが可能になる。
- 昨今、執務エリアと会議室エリアの間にあるインタラクション・エリアにおけるコラボレーションが重要になってきており、この空間は人数の大小に関わらず、人と人との接点があるため、ここをいかに心地よくつくるかということがポイントになる。人間にはある程度の定住性があるが、必ずしも大きなスペースを割く必要はない。インタラクション・エリアを広げることを目的に新しいオフィスを考えた。
- 隣合わせではなくとも、行っていることが何となく把握でき、同じ場所につながっているという感覚が社員間で感じられることがよいと思っており、同様の意見はプロジェクトチームでも出ていた。

(4) 働き方改革との関係

現在で実際に働き方改革を積極的に進める社員を増やしていくことが、取組を進めるためには重要だと指摘する企業があった。

ワーカーだけでなく、経営層の働き方に対する意識が働き方改革を進めるためには重要であるため、トップ自らが実践して会議時間の短縮等に取り組んでいる企業も見られた。

主な回答

- 自分たちのことは自分たちでという「自分事」化というキーワードを出し、取組を進めた。必ずしも全員が一致団結して同じ方向に向かっていているということではなく、「まずはやってみよう」と行動する社員が1人でも2人でも出てくると動き出す。そのようなアダプター的な社員をいかにつくるのかというのも、事務局側のミッションの一つであった。事務局が全てできるわけではなく、現場で使命感を持ってくれるような社員が、どれだけ仲間をつくれるのかということがポイントである。
- 社長も自ら会議時間の短縮を実践しており、社長室の打ち合わせスペースの机が昇降式で、社長自身も基本的には立ったまま打ち合わせをしている。社長と対面で話す面談されているような気持ちになるが、隣で書類を見せながら話すことができ、かつ目線が合うことで、非常に話しやすくなっている。
- 新入社員や地方からの転勤者が、オフィス改革を進めている本社オフィスに所属すると、その原理も理由もわからないまま、何かが起こっているという状況になる。そういう社員のためにも、巻き直しのワークショップを開くなどの工夫はしてきた。本社で働き方改革を実践しているが、地方から転勤になってきた社員もあり、そうした社員には地方とは全く異なる仕事であるため、フォローするためのものである。

(5) 共用スペースの利用実態や得られた効果

①利用実態

自由に使用してもよい、社内のフリースペースとしての活用だけでなく、社外とのイベントにも活用することにより、スペース活用とPRの両方を行っている企業があった。共用スペースにより「雑談」等の社員間コミュニケーションが増加し、本音で会話できる関係性が醸成されたという企業もあった。また、共用スペースの効能として、人と人との遭遇率が高まり、コミュニケーションが生まれやすい傾向があることが確認できたものの、単に場所や道具を整えるだけでは有効でなく、人が滞在する要素＝ソフトが必要と認識している企業も見られた。

主な回答

- オフィスキッチンは相当活用され始めており、外の店に行くよりも、社内キッチンで飲食することが多い。また、他社との懇親会の際「当社のオフィスキッチンで開催しませんか」という提案をしている。
- オフィスキッチンのオープン時に社外向けイベントを開催し、約 300 人がオフィスを訪れた。社内外にキッチンを使うことについての PR ができた。キッチン以外では、いわゆるフリースペースのように、ミーティング、飲食、休憩と自由に使われている。
- 多目的スペースの利用率は非常に高い。入居しているビルの稼働開始後にビル全体で社員満足度調査を実施したが、当社オフィスが最も社員満足度の高いオフィスになった。その主な理由が、多目的スペースに対しての高い評価によるもので、今では多目的スペースを削るのではなく、残してほしいという評価を得ている。
- 共用スペースができたことにより、会議のように決まった議題やテーマではなく、雑談レベルの会話の重要性を感じた。雑談を通して社員が自分のプライベートの話をしたり、顔色や気持ちを察することができるようになり、本音で会話ができる人間関係が醸成された。
- 共用スペースに設置している定点カメラの映像を見ると、単純に人が集まってくる要素に、人が滞在する要素が掛け合わさったときに、人と人との遭遇率も高まり、コミュニケーションが生まれやすいという傾向があることがわかった。単純に家具だけを置いても、倉庫になったり、執務エリアになったりといった現象が起きていたので、そういうことを無くすためにも、人が滞在する要素＝ソフトが必要であることがわかった。

②共用スペースの運用に際してのルール

共用スペースを含めたオフィスの使用に関するルールは、そのフロアで仕事をするワーカーが決め、運用も任せる仕組みを取り入れている企業があった。

一方、業務が円滑に進むよう一定のルールを会社が設けてはいるものの、ワーカーが働きやすいよう共用スペースを充実させているという企業も見られた。また、共用スペース利用に関して、厳格な使用ルールをあえて設けていない企業も見られた。

主な回答

- 共用スペースを含めたフロアごとのルールは、部門長から指名されたチェンジリーダーが、サービス特性に合わせたローカルルールを作り運営している。そこで仕事をしている人達で決めるというのが大部分で、自分達で決めたルールで運用する。

- 基本的な決まりとして、プロジェクトメンバー同士は同じ場所で業務に従事する。特別の事情がある場合を除き、社外作業を許可しておらず、例えばカフェで作業をするというカルチャーはない。そのため、なおさらオフィス環境には注力しており、カフェに行かなくてもよいように、社内スペースがカフェの機能を果たしている。
- オフィスキッチンがオープンした際、社内の各チームで1品ずつ料理を作るキッチンイベントを企画した。オフィスキッチン利用に関するルールもあえて厳しく設けていない。片づけさえすればよく、利用時間の制約もなく予約も不要。

③共用スペースの拡充・オフィス移転により得られた効果

社内コミュニケーションの増加（チームワークの醸成）、自社オフィスの活用による顧客とのコミュニケーションの深化や、社内のオープンな場での打合せによる、情報共有の発生という効果を挙げる企業が複数あった。

リクルート活動への好影響、メディア掲載によるブランディングの強化を挙げる企業も見られた。

主な回答

- オフィスを移転しコミュニケーションが活性化した。やりとりをメールで済ませることもできるが、リアルなコミュニケーションをとることが重要である。そのためには、人が集まる仕掛けと、人が滞在する仕掛けの両方が必要と考えていた。
- 現オフィス環境に変えた際、その前後でアクティビティ調査を実施したところ、コミュニケーションの時間数は約2倍になった。よりチームワークを活性化したいというねらいは、一定程度達成できたと考えている。
- 実感として、全体として明らかに短時間のミーティング、会話が増えている。また、オープンで視界に入るため、スピード感がある働き方になっている。現オフィスにお客様に来ていただくことが非常に多くなっている。社内はもちろん、お客様とのコミュニケーションも非常に深まっていると感じる。
- 社内アンケートの結果、短時間のオープンミーティングの増加が半数弱、他部門との接触回数の増加は約3割という結果が出た。
- 個室だと全く動きが見えないが、オープンな場での打ち合わせであれば（その場で声をかけるときもあるが）何となく資料を見たり、後から仕事内容を聞いたり他部署の仕事に興味を持つことや共有することができ、そこで会話が生まれるときがある（複数企業回答）。
- 業務上オフィス環境を提案することがあるため、自分達がこう変わったとお客様に説得力をもって話せる効果はある。
- アイデア・発想の幅の広がり、アイデアの醸成場所・課題解決方法の変化、課題解決時間の短縮化などの業務革新、イノベーションの発生という効果が社内アンケートから明らかになった。

- 共用スペースの設置によるワーカー同士の交流の活性化により、部活動などのコミュニティが形成された。
- フラットな関係でチームワークもとれるようになった。バーベキューをすると、距離が縮まることと近いものが社内でも起きているという状況。
- 社内カフェができてからは、それまでに見られなかった組み合わせのメンバーで飲食している場面を見ることがある。
- 各共用スペースに機能を与え、ワーカーにそれを理解してもらったことで、社内で各共用スペースの全体的なイメージが上がった。
- 人材確保にも期待できる場所があり、ある調査では就活生の9割がオフィス環境を重視し、女性の4人に1人がオフィスの印象で入社を決めるという結果があり、オフィス環境が占めるウエイトは非常に大きい。
- オフィスキッチンがきっかけでメディアの取材を受けることも、ブランディングになっている。オフィスキッチンの有無によって、コミュニケーションの状況は大きく異なってくると考えている。

④共用スペースの利用促進のための工夫（ハード面）

異なる部門間の間にガラス張りのラウンジを設置し、勉強会や研修会等に使用することで、なんとなくどのようなことをしているか他部門の社員でも見ることができ、興味があれば参加できるように工夫している企業が見られた。

ゾーニングで切り分けるよりも、世間話のようなことがボーダーレスに生じやすい、相互浸透するようなオフィス構造が現在の潮流であると指摘する企業があった。

主な回答

スペースや設備面での工夫

- 開発部門も営業部門も同じフロアで働こうということで、フロア全体が執務スペースになっている。ただ、開発部門のエンジニアは、音に敏感な人が多いため、営業部門スペースと開発部門スペースの間にラウンジを置き、そこで緩やかに区切りつつ、その中心のガラス張りのラウンジには人が集まり、勉強会や新人研修の発表会などを行っている。どのようなことをしているか他の社員が見ることができ、興味があれば聞ける場所にしている。
- 社内の会議室は、基本的には全てガラス張りでオープンにしているので、何となく誰がどのような打ち合わせをしているのかが見えるようにしている。勉強会もラウンジで開催されることが多く、オープンになったことにより、今まで見えていなかった発見があったりする。
- （共用スペースは）緩やかにプライベートが確保でき、少しずつつながっている場所は比較的使われているが、オープン過ぎると利用率は少し下がると印象はある。

- フリーミーティングスペースや多目的な場の面積が小さいと、人が集まりにくくなるため、一般的な企業と比べるとフリースペースを広めにとっている。結果、多くの席数を確保することが難しく、全体の面積に対して贅沢な使い方になっている。社員が増えた際に、多目的スペースを削減してほしいと言われることを想定し、座席が増える前提で電源や回線を床下に埋め込んである。
- オフィスに分散されているのは、意見交換やディスカッションが様々なところで同時多発的に起こるような仕掛けで、例えば、席の傍で突然立ち会議が始まることもあるため、すぐに書けるよう壁が全てガラスのボードになっている。プロジェクターにもホワイトボード機能があり、映し出した映像にタッチペンで文字や絵を書くと、それをそのままデジタルデータとして取り込むことができる。
- 現オフィスを想定し旧オフィスでパイロットオフィスを作り、机をジグザグに配置する実験を行い、コミュニケーションが活性化しているかなどを測定した。その結果、机がジグザグ化されたオフィスは対向島型に比べて、社員のフロア内の移動距離・コミュニケーション量が約2倍になるという結論が出た。
- 保管スペースは非常に場所をとるので、工作上必要な書類しか保管できない状況とし、また、単体の机がなく、全てがミーティング用の机と共用している。パソコン一つであちこちに動いて仕事をするという仕掛けをしている。
- 共用スペース等にピクトサイン（絵文字）を描いており、コミュニケーションをとることがイメージとして理解できるようにしている。

その他の工夫や心がけ

- 建物内に社員食堂があり朝昼夜と営業している。夜は飲酒もでき、お客様を連れて行ってもよいエリアになっている。
- （共用スペースが活用されるためには）本物であることが非常に重要だと考えており、ダーツも業務用マシンを用意し、バーカウンターにもこだわった。椅子やソファも、店舗で使われるような家具ブランドのオリジナル商品を採用した。
- 「会議や打ち合わせ、ディスカッションでコミュニケーションを活性化できれば、プライベートでも必ずコミュニケーションが生まれる」という考えの下、仕事発の信頼関係を構築することを目指し、打ち合わせのしやすさや話しやすさを最重要項目として考慮している。

オフィス整備の潮流

- 5分間の時間距離で成立するような、昔ながらのまちのコミュニティのようなオフィスがあれば、仕事の連続性の中で、お茶を飲みながら先ほどの話をもう一回してみようということもある。仕事の場に移った中で日常的な、ある意味世間話をしている、そういうボーダーレスなことが起こりやすいことが、本来の質の高いコミュニケーションにとっては重要性が高いので、ゾーニングで切り分けるより、相互浸透するようなオフィスの作り方がよいというのは今の流れだと思う。

⑤共用スペースの利用促進のための工夫（ソフト面）

ワーカーに共用スペースの利用が不便だと思わせてしまうと、使いづらいオフィスになってしまうため、ワーカーの関心を見極め、持続的に使ってもらうため、ソフトの更新が重要で、同時にワーカーの意識自体が変わる必要があると指摘する企業もあった。なお、デジタルサイネージ（電子看板）を設置し、他部署間の交流を促している企業も見られた。

主な回答

- 新商品発表やアプリのアップデート情報等の共有会を開催。
- デジタルサイネージを使用し、コミュニケーションのきっかけとなるような情報を発信している。また、異なる部署同士の交流を促進させるため、「職場紹介駅伝」といった取組をしている。部署での業務内容、所属メンバー、仕事内容とプライベートな趣味などをサイネージで映し出している。
- オフィス内のスペースは、ある程度目的が明確になっている必要がある。バーカウンターはお酒を飲むところ、ステージは皆で集まって話を聞いたり、セミナーができる場所という設計をしている。「1つのエリアの中に、明確な目的を複数存在させることで、結果的に何をしてもよい場所になっている」ことが重要である。
- 働き方や共用スペースの使われ方の仮説を設定し、それを1つずつ意識して考えた。ワーカーに心のどこかで不便だと思わせてしまうと、それはやはり使いづらいオフィスになってしまう。
- ハードの使い方をみせなければ、絶対に使われない。例えば、ある場所でセミナーができるのであれば、やはり率先してそこでセミナーを仕込まなければならない。
- ハードが使われるためのノウハウは確実に存在する。「本物を用意しなければならない」といったノウハウを押さえつつ、ワーカーの関心の度合いを見極め、持続的に使わせるためにソフトの更新を行わなければ長続きしない。
- ワーカーにこう働いてほしいと思ってオフィスを整備しても、使う人の意識が変わらなければ元に戻ってしまったり、フリーアドレスが固定化したりといったことが起きる。そのため、その後どう使われるか、どう使ってほしいかということも一緒に考えている。必ずしもハードだけ整えればよいのではなく、それに伴うオペレーションや、さらには、「会社がどうしたい」というところから始めなければ、オフィスをつくっても魂が入らない。
- 共用スペースにいと、さぼっているようにも見られかねないため、仕事と絡められるような要素を少しずつ入れるといった工夫が考えられる。コミュニケーションの発生は、このようにちょっとしたことでうまくいったり、いかないところが出てくるので、常時細かいチューニングは必要である。

- 器（ハード）は費用と時間さえかければなんともなるが、結局は運用をどうするかが重要で、会社全体の規模が大きくなると、運用の徹底がオフィスの肝になる。
- ハンドドリップコーナーをつくり、自分たちでコーヒーを入れて飲むという習慣をつくっている。集まればコミュニケーションも生じるため、スタッフが集える場所に何かコンテンツを置いている。

⑥共用スペースの管理者の重要性

共用スペースの管理に専任のコミュニケーター（コンシェルジュ）を置き、社内の人的資源とコワーキングスペースを使用している外部の人的資源を適切に組み合わせる重要な役割を担わせている企業があった。単にその場を管理するだけでなく、自社の事業にとって有益なコーディネートを行うことができる人材を活用することで、社内の部門間、社外とのコラボレーションの成功確率の向上に貢献していると考えられる。

主な回答

- 社内のコワーキングスペースを利用しているお客様と社員をつなぐコミュニケーターを置いている。ただの慈善事業ではなく、アイデアを具現化するにあたり、何と何を組み合わせればゴールに近づくのか、そのコーディネートがコミュニケーターに求められている。スタートアップ企業の場合、事業の初期投資でオフィスにかかるコストを削減できる。実際に社内コワーキングスペースからスタートアップした会社も複数出てきた。社員だけでなく多種多様な方との出会いも多いので、その面でも成功確率は上がるのではないかと考えている。
- 誰が（共用スペースの）維持管理を行っていくかが重要で、能動的に気づいた人がやっていけるような風土づくりやマネジメントが一番の課題である。
- コミュニケーションの特性はインターネット掲示板と同じで、放っておくと終息してしまう。しかし、管理人のような人がいて、書込みに必ずレスポンスがあるとそのコミュニティは長続きする。
- オープンスペースでは自由にイベントや懇親会を開いてもよく、カレンダーを利用した予約形式で管理は広報が担当している。

(6) 共用スペースの設置・拡充後に気づいた課題や改善点

①課題要望を吸い上げる仕組み（アンケートや定点観測、改善の担当者の話等）

ワーカーへ満足度調査を定期的に行っている企業が複数見られた。
場の整備だけでなく、その場が多頻度で利用されているというワークスタイルが重要と指摘する企業もあった。

主な回答

- ワーカーへの満足度調査として、組織サーベイを定期的に行い、その中で意見を吸い上げている。
- 会社から補助が出ているものについては、全て効果測定をして報告するのが義務だと考えており、満足度調査は必ず実施している。そうしなければ、次に立てる仮説の精度が下がる。
- 共用スペースの利用度を調べるため、カメラで15分おきに定点観測を実施。
- オフィス内カフェ（リフレッシュルーム）に「ご意見箱」を設置しワーカーの声を吸い上げている。改善提案が採用されるとクオカードが贈呈され、毎月表彰を行っている。
- 移転直後は「ハネムーン効果」で正しいデータが出ないのではという懸念があったため、移転半年後にアンケートを実施した。
- 社内ツールを使用し、社員の質問に対して回答している。そこでは原則投稿の全てを公開し、質問には「対応中」「回答済み」といった形でフラグがつけられる。
- ワーカーへのアクティビティ調査で、どの場所にどの程度の時間滞在しているか計測しているため利用状況は把握できる。どういう要因・場所で知的生産性が高まっていると感じるかという主観的判断の数値もアクティビティ調査で集計している
- 場を用意することと同時に、それが高い頻度で活発に利用されているというワークスタイルが生産性を高める上においては大事で、逆にいうとじっと席に座って仕事をしている人は、それほどクリエイティブな仕事をしていないということがデータとして出せる。
- 定性的な情報は、定点観測で4カ月ごとにアンケート調査している。調べるとソロワークとグループワークの切り替えがすごく短時間になってきている。

②今後の課題・改善点

経営者やリーダーポジションの人が積極的に共用スペースを使用することや、お互いの働き方を認め合うカルチャーを社内に醸成することが課題と回答した企業があった。単なるコミュニケーション活性化というのではなく、どのような種類・質のコミュニケーションが必要なのかによって、オフィスの設えは業種によって異なると指摘する企業も見られた。

主な回答

- サプライヤーからの働きかけは大事なポイントの一つでもあるが、経営者やリーダーポジションの人が積極的に使用することが一番の基準になっていくと思われる。
- 机にいてルーチンで仕事をするのが重要な人もいれば、ぶらぶらしてよいアイデアを生み出すことが仕事だという人もいる。オフィスの中には様々な職種の人がいるため、お互いの働き方を認め合うカルチャーをつくることが課題である。
- 本人は仕事をしているつもりでも、周りは仕事をしていると思わないという空気がある。雑談をしていても、サボっているのではなく、仕事をしていると思ってくれるかどうか重要である。
- 日本の場合「オフィスはコストである」という認識が非常に強いため、広いオフィスを持つことが難しい。
- コミュニケーションが少ないので増やしたいという、それ自体はほぼ間違いなく正しいことだが、ではなぜコミュニケーションを増やす必要があるのかというところで、どのような種類・質のコミュニケーションが必要なのか、それによって必要なオフィスの設えは、業種によって相当異なる。
- これまでは会社組織の中で個人と会社を考えたときに、今は個人を活かすために会社がどう変わるかという考えで個人を活かしきることが大事になってきている。働く場や時間も会社側からの制約ではなく、どのような業務時間のルールやオフィス環境が、より個人にとって快適なのか考え、結果的に個人のパフォーマンスが上がり会社もそれによって利益を得るという構造に気がついた。
- データ化していくと様々な相関関係が分かり、その社員の働き方が見えてくる。データからその部や課の傾向が見えるため、レイアウトや利用・運用ルールを変えてみるというような使い方をしている。定量的な部分（システムで取得できるもの）はシステムで自動収集し、コミュニケーションの増減などの定性的な部分はアンケート形式で定期的に変化を確認している。

③今後の共用スペースの方向性

オフィスの設えだけでなく、香りや触覚的な要因もアイデアの誘発につながる可能性があり、今後 IoT や AI がどのように関与してくるか考慮していく必要もあると回答した企業がいった。

一方どのような環境になったとしても、対面でのコミュニケーションが求められるだろうという回答もあった。

主な回答

- 共用スペースやインタラクションが生じるような空間を大きく、できればオフィスの中心に設置するということが、結果的には新しいオフィスの考え方として出てくるのではないかと。(社内アンケート結果から) 比較的この方法がワーカーに受け入れられているということと、ちょっとした打ち合わせやミーティングの大半が、共用スペースで済まされているということもあり、これからは動き回ることや健康であることが非常に重要だと考えている。
- 当然ながらオフィスには空調があり光もある。また、香りや触覚的な要因もアイデアの誘発につながるかもしれないが、その部分は解決されておらず、今後いわゆる IoT (Internet of Things : モノのインターネット) や AI (Artificial Intelligence : 人工知能) がどのように絡んでくるのかも考える必要がある。また、オフィス空間の中で CO₂ 量を測定し、見える化することもできる。CO₂ が多くなると酸素が薄くなり、眠くなって生産性が落ちるということもあるため、アラームを鳴らしたり、それをうまく感知して対応するといったことも今後より進んでくると思われる。その他、オフィスの見える化もテーマの一つになっており、オフィスの様々なスペースが見える化されていれば、「今はあのスペースが空いているからそこを使おう」ということができる。
- ワーカーのニーズが多様化しているため、ワーカーのニーズに沿ったオフィス環境をつくっていくのではと考えている。
- お客様に環境も含めた提案をしていくことがテーマになってくると考えているが、最もリッチなコミュニケーションは face to face であるという考え方もあり、これからどのような環境になろうとも、対面でのコミュニケーションができる場は求められてくると考えている。
- 仕事のあり方が徐々に知識創造にシフトしていく中で、今後は知識創造を行う前段階の準備が重要になる。

(7) その他コミュニケーションを活性化させるための工夫

共用スペースの整備だけでなく、コミュニケーションを活性化させるための制度や試みを実施している企業が多く見られた。

コミュニケーションを促すためにうまく機能した仕組みについて、トライ・アンド・エラーを繰り返して改良しつつ、継続させていくことの重要性を指摘する意見もあった。

主な回答

- 2つ以上のプロジェクトや課をまたぎ、4人以上がコミュニケーションをとれる企画に対して1人3,000円の補助金を出す「コミュニケーション補助金制度」がある。
- コミュニケーション活性化に関する制度は、業務に関するものからプライベートに関するものまで多種の制度がある。
- 日常的にコミュニケーションがとれていれば、例えば「今集中しているので、もう少し声のトーンを落としてほしい」と言うことができるはずである。その場で言えば解決することが、会社の要望箱に入ってくるのはコミュニケーション不足のサインである。話して解決できることが話せないというのは、信頼関係が構築できていないためと考えている。そこで、メンバーを仕事以外の内容で表彰する制度や、感謝のカードを贈るといった細かな取組も実施している。
- コミュニケーションを促そうと思えば、仮説を立て、仕掛けの数を打ち、うまく機能したものを改良し続け、どれだけその仕組みを長生きさせるかというのが重要だと考えている。少し反応がよかったものについては、定着するまでトライ・アンド・エラー（試行錯誤）をひたすら繰り返している。
- 雑談を認めるカルチャーが欲しいという思いはあるが、意外に世の中の人々は雑談を肯定的にとらえている。昔は私語や雑談は禁止といった空気があったが、現在は意外に許容されており、雑談がよい意味でコミュニケーションや仕事の発想を生むことがある。（まだまだ雑談は認められていないという反対意見もあり）
- 「シャッフルデー」という取組を行うことを予定している。自分のロッカーのあるフロアで固定的に働く人が増えているのではという仮説のもと「この日はロッカーがないフロアに行き、これまで会話したことが無い人と話しつつ、仕事をしましょ」というもの。普段と異なる人と話することは直接的な生産性向上にはならないが、そうした人からの刺激を受けると、新たなアイデアが生み出す確率は上がるだろうと、業務効率よりも創造性を発揮することを目的にしたものである。
- チームで働くことを大事にしており、対面でコミュニケーションを図り、ものづくりをしなければ作業スピードが低下しミスが発生する。対面でコミュニケーションを図りながら、何かあればすぐに相談できる環境づくりにこだわりがある。エンジニアもデザイナーも隣で作業し、手戻りを無くすようにしている。仕事がうまくいかないときは、コミュニケーションが疎かになっている場合が多い。

3.3 企業及び学識者へのヒアリング調査から得られた知見

本調査で実施した企業・学識者ヒアリングにおいて、企業・学識者両者から聞かれた特徴的な言葉や考え方があった。そこで、ヒアリング結果から、キーワードになると考えられるものを抽出し、企業・学識者双方から聞かれた考え方を下表にて整理した。

整理を通して、企業における実践については、学術的にも裏付けされているものが多いということが読み取れた。

下表のページ数は、「3.2 企業ヒアリングから得られたポイント」と対応している（企業ヒアリングで得られた知見のみに対応）。

キーワード	企業ヒアリングで得られた知見	学識者ヒアリングで得られた知見
(1) 共用スペース設置・拡充の目的やネーミング		
経営層のオフィス に対する思い	オフィスは「投資」である	
	・「オフィスは投資だ」という考え方や、「オフィスは自分たちのメッセージを発するものだ」といった考え方をするには、経営層の強い意志が必要。 18 頁 ・ワーカーのコミュニケーションを活性化させる取組を社長が積極的に支援している。 18 頁 ・快適なオフィスづくりについて、ワーカーと経営層のコンセンサスは必要。 18 頁	・オフィスづくりはコスト目線ではなく投資目線で進めた方がよい。 ・オフィス移転や変革にかかるコストに対して、リターンがあるのかどうかを考えるのは不毛。 ・ワーカーがルーティンワーク以外のものに割く時間を組織としてどこまで許容できるかで取組の結果が左右される。
	オフィスを通して経営層の意識をワーカーに伝える	
	・事業環境が変化し、仕事のスタイルや考え方を革新させる必要が生じているということをワーカーに伝える。 19 頁	・経営戦略や事業目標（KPI⁵）、仕事の目的がワーカーに伝わるようなオフィスにし、意識付けを行う。

⁵ Key Performance Indicator＝重要業績評価指標

キーワード	企業ヒアリングで得られた知見	学識者ヒアリングで得られた知見
共用スペース設置・拡充の目的やコンセプト	コミュニケーションの活性化 ・仕事発の信頼関係構築や、職場内での一体感の醸成をめざしたコミュニケーションの活性化。 31 頁 ・人や情報が交わる「情報の交差点」オフィスに多数整備。 19 頁 ・これからどのような環境になっても face to face のコミュニケーションができる場は求められてくる。 36 頁	・face to face によるコミュニケーションを重視する会社は根強く存在する。自宅をはじめ、所外での勤務も可能になっている今の時代だからこそ、かもしれない。
共用スペースのネーミング	・居心地のよい環境での仕事を、お客様に提供するという企業理念を表現して共用スペースをネーミング。 20 頁	—
(2) オフィス移転の取組みに際しての体制づくり		
オフィス・共用スペース変革の進め方（トップダウン or ボトムアップ）	トップダウンの場合 ・様々な意見を取り入れ、妥協して作ったオフィスは期待したものにはならない。デザインや機能軸のコンセプトにもブレが生じることから、トップダウンで推進。 21 頁 ボトムアップの場合 ・プロジェクトチーム、オフィス移転、共用スペースの専門部署を立ち上げ、合議を通して推進。 21 頁 ・オフィス変革を推進させるための分科会の下にワーキンググループを作り、そこに全社員に参加させて意識づけを行った。 21 頁	・経営層の意識が明確にワーカーに伝わる。 ・ワーカーが、オフィスを「自分事」として考えやすくなる。 ・ボトムアップで取組を推進すること自体が、コミュニケーション活性化のきっかけとなり得る。 ・様々な人の意見を取り入れ最大公約数的に集約すると、それまでと変わらないオフィス

キーワード	企業ヒアリングで得られた知見	学識者ヒアリングで得られた知見
[続き] オフィス・共用スペース変革の進め方（トップダウン or ボトムアップ）	・全社員によるワークショップを何度も開催した。 21 頁	になる。 体制づくりの困難さ ・企業の文化や風土により、トップダウンとボトムアップのどちらがふさわしいかは異なる。バランスをとるのは難しい。
（３）多様性を意識したワークプレイスの設え		
アクティビティ・ベースド・ワーキング (Activity Based Working)	・仕事の中身に合わせて働く場所を自由に選択可能にしている。 19 頁	・個々人の仕事内容が多様化し、よりクリエイティブなものが求められる現在においては、「ワーカーに空間を割り当てるのではなく、作業に空間を割り当てるようにして、その間をワーカーが動いていく」というアクティビティ・ベースド・ワーキングの形が理にかなっている。
多様性・柔軟性	・その時の気分でワーカーが働く場所を自由に選べるよう、オフィス内に共用スペースを含めた多様なスペース（リフレッシュルーム、マグネットスペース、コンセントレーションスペース、オープンミーティングスペース等）を設計している。 19 頁・23～26 頁	・オフィスのスペースを多様にゾーニングすることで、ワーカーは、今の仕事や気分にあわせて柔軟に働く場所を選択できる。
ワーカー同士がお互いの動きを見る・見せる	・オープンスペースでは、通りすがりの人が打合せを覗き、その内容に興味を持ち、そこから会話が生まれることもある。 29 頁 ・社内の会議室は基本的には全てガラス張りであり、何となく誰がどのような打合せをし	・自分のチームで行っているミーティングや作業を周囲のワーカーにも見せていくことで、様々な人を巻き込んでいけるようにする。 ・「見る、見られる、感じ合う」という関係であることが重要。

キーワード	企業ヒアリングで得られた知見	学識者ヒアリングで得られた知見
[続き] ワーカー同士がお互いの動きを見る・見せる	ているのかが見える。 30 頁 ・「ソファでゆったり話している」、「デスクで集中している」など、多様な働き方がオフィスの風景として見えるといい。 24 頁	
コミュニケーションを誘発する設計	・執務スペースの机をあえてジグザグに配置し、どこに行くときも必ず他のワーカーとぶつかるようにしている。 24 頁 ・フロアの中心部や周辺に共用スペースを設置し、ワーカー同士のコミュニケーションが発生しやすい状況にしている。 26 頁	・コミュニケーションの取りやすいオフィスとそうでないオフィスで、情報共有のスピードが全く違う。オフィス環境は、社内のコミュニケーションに甚大な影響を与える。
喫煙場所に代わるスペース	・喫煙所にかわるものとして、カフェ等のコミュニケーションスペースを設置。 24 頁	・喫煙所はインフォーマル・コミュニケーションが起こりやすい場所であった。現在は、コピー機スペースやコーヒーマーカーを置く場所がそれに近い役割を果たすのではないか。
余白	「場所」の余白 ・ワークプレイスの中に、休憩したりちょっと集まったり、何に使ってもよい「余白」があることは大切であるように思う。 23 頁	・余白とは、認知心理学の話における「アフォーダンス」ではないか。「そこで会話してください」という目的で作られている場所ではないが、ちょっと話したり座り込んだりできるスペースで、そういったものが大切である。 「時間」の余白 ・偶発的なコミュニケーションが発生しているということは、ルーティンワークが止ま

キーワード	企業ヒアリングで得られた知見	学識者ヒアリングで得られた知見
[続き] 余白		っているということでもある。ルーティンワークだけで精一杯で時間に余裕がなければ、コミュニケーションスペースを設けても、会議室以上の効果は生まれない。
オフィスにおける境界線の変容	・ゾーニングするより、相互浸透するようなオフィスの作り方が現在の主流になっている。オフィスの主役は個人デスクではなく、打ち合わせコーナーや会議室といった交流の場になっていく。 31 頁 ・ワーカーのニーズの多様化にあわせ、オフィスがワーカーのスタイルに合わせるような形になるのではないかと。 36 頁	—
(4) 働き方改革との関係		
自分事	自分たちのことは自分たちでという「自分事」化というキーワードを出し、取組みを進めた。 27 頁	コミュニケーション活性化のために、ハード面をいじるのはある意味分かりやすい施策だが、それを自分事にしてもらうためのマネジメントも必要。
(5) ワークプレイス、共用スペースの利用実態や得られた効果		
ネットワークの変化や拡大、イノベーションの誘発	「刺激」の誘発 ・コミュニケーションの頻度が増加したことでワーカーが刺激され、アイデアやイノベーションの創出が増えた結果、新規プロジェクトの立上げ数が増加。 29 頁 ・オフィス内を歩き回る機会、短時間のオープンミーティング、他部門との接触回数が増加。 29 頁	・生産性の観点からは、ワーカーへの「人による刺激」が重要になる。「あなたと私（2人）」という関係に1人が加わり、「我々（3人）」という関係が生まれると、知的創造活動を行う上での観点が広がり、パフォーマンスにも変化がみられる。

キーワード	企業ヒアリングで得られた知見	学識者ヒアリングで得られた知見
[続き] ネットワークの変化や拡大、イノベーションの誘発	・ 普段と異なる人からの刺激で、アイデアが生み出される確率は上がるだろうという目的で、会話をしたことが無い人と話しつつ、仕事をしようというシャッフルデーを実施予定。 37 頁 ネットワークの変化・拡大 ・ 共用スペース設置により、ワーカー同士の交流が活性化され、部活動などのコミュニティが形成。 30 頁 ・ 社内カフェで、これまでは見なかったようなメンバーでの組み合わせも見られるようになった。 30 頁	・ ネットワークの変化が大切。元々の連結関係が変わらずに、コミュニケーション量が増えているだけであれば、異質な情報には辿りつかない。
採用活動の効率化・企業ブランディングの強化	・ オフィスのコンセプトが明確化したことで、ブランディングが強化。 30 頁 ・ 取組が注目されメディア露出が増加。会社の理念を理解した人材が集まることにより、採用活動が効率化。 30 頁	・ オフィスは組織文化やアイデンティティを表現するアイコンとしての一面もある。
効果測定	・ オフィス移転や共用スペース設置後にアンケート調査を実施。 34 頁 ・ 共用スペースにカメラを設置し、利用人数や滞在時間を定点観測。 34 頁	・ 定量的な効果測定の構築が課題。この領域の研究を深めるためには、建築と経営の領域をかみ合わせる必要がある。

キーワード	企業ヒアリングで得られた知見	学識者ヒアリングで得られた知見
スペース利用促進のための工夫	ハード面での工夫 ・ 周囲から「さぼっている」と思われないための工夫として、カジュアル過ぎず、オフィシャル過ぎない作りになっている。 23 頁 ・ ピクトサイン（絵文字）を利用し、イメージとして「ここはコミュニケーションをとる場所だ」という理解を進める。 31 頁 ソフト面での工夫 ・ 共用スペースを使うワーカー自身がルールを設定。 28 頁 ・ 共用スペースには、人が集まる要素に加えて、人が滞在する理由をつける。 28・29 頁 ・ ワーカー自身が、共用スペースの機能を理解することが大切。 30 頁 ・ 経営層やリーダーポジションが積極的に共用スペースを利用。 35 頁 ・ 社内イベントや、部署を超えたコミュニケーションがとれる企画に会社が補助（広報、金銭面）。 37 頁	・ 止まり木のように、長居しないですむレイアウトが大事。 ソフト面での工夫の重要性 ・ ハード面を変えるのは分かりやすい施策だが、それを自分事にしてもらうためのマネジメントも併せて行う必要がある。最近は多くの企業が取り組んでいる。 ・ インフォーマルなコミュニケーションの場を作ったとしても世話焼きの人がメンテナンスをしなければ活用されない場合も多い。むしろ場をメンテナンスする人が本質であるとも言える。
管理者の重要性	・ 社内コワーキングスペーススペースを利用しているお客様と社員をつなぐコミュニケーションを置いている。 33 頁	・ 場をつくったとしても、その場を管理するコンシェルジュのような人がいなければ、結局なにかあるだけで機能しないということがある。

キーワード	企業ヒアリングで得られた知見	学識者ヒアリングで得られた知見
(6) 共用スペースの設置・拡充後に気づいた課題や改善点		
改善	・「ご意見箱」やグループウェアの掲示板を活用。「ご意見箱」での改善提案が採用されると、提案者にクオカードが進呈される。 34 頁	・オフィスを機能させるためには、「オフィスを育てる」という意識のもと、課題出しや改善活動といった「手入れ」がなされていることが重要で、それができている会社はよいオフィスである。
トライ&エラーの繰り返し		
	・ワーカーからの反応がよかったものについては、定着するまで呼びかけや意識付けを行う。何度もトライ&エラーを繰り返す。 37 頁	・イノベーションは、毎回起こるわけではないため、頻度を増やすしかない。頻度の桁を上げることによって、ようやく効果が実感できるようになるという世界である。
(7) その他のコミュニケーションを活性化させるための工夫		
雑談	・昔は私語や雑談は禁止といった空気があったが、現在は意外に許容されており、雑談がよい意味でコミュニケーションや仕事の発想を生むことがある。 37 頁	・新しいことをやるには対話が大事で、その対話は必ずしも事前に計画された対話だけではなく、事前に計画されていない意図しない対話もある。なにかとなにかがくつつくという、イノベーションは新結合なので、そういう一見無駄な雑談が実は大事。

4. 調査研究のまとめと今後の課題

4.1 調査研究のまとめ

本調査研究では、ワークプレイスにおける「インタラクション」というキーワードに着目し、特にワーカーのコミュニケーションを活性化させることにより、ワーカーの生産性を向上させることを模索している企業へのヒアリングを行った。インタラクションを生じさせるためのスペースとして、共用スペースのあり方に注目して調査を行ったものである。

全体的な傾向としては、各企業ともコミュニケーションの活性化に取り組むと同時に、アクティビティ・ベースド・ワーキング（ABW）の考え方に沿ったワークプレイスの環境整備が進められているといえる。

また、文献調査を通じて、これまでオフィスにおけるインタラクションの必要性を主張してきた学識者のみならず、企業においてもインタラクション（出会いと交流、コミュニケーション）の重要性が認識される傾向が強まっていることが明らかになった。それだけインフォーマルな会話から生み出されるものへの期待が高まっているという証左だと考えられる。

各企業ともワーカーにとって働きやすい場を提供し、コミュニケーションの活性化による効果を享受するため、ハード・ソフトの両面から工夫を積み重ね、ワークプレイス環境の整備に取り組んでいることは従前の研究時点から特段の大きな変化は見られなかった。

ただし、自由にコミュニケーションを取れるスペースの「境界」が次第に薄れているという変化は見られた。社内のコミュニケーションスペースには特段壁を設けない、あるいは社内に外部の人材でも使用可能なコワーキングスペースを設置し、成果を上げている企業も出てくるなど、ビジネスに社外の力を取り入れ、イノベーションを起こそうという取組もあった。

実際のワークプレイスの環境整備によるワーカーの知的生産性に与える影響については、明確な解を得る術は確立されていない。現段階では、アンケート調査を通じて、ワーカーの主観による知的生産性に関する数値データを蓄積している企業は存在するものの、オフィス環境整備の効果を定量化することは難しいという状況にある。しかしながら、今回の調査研究を通じて、知的生産性の向上やそれを誘発するコミュニケーションの活性化を得るためには、以下の取組が有効であるという示唆が得られた。

- 壁をあえて設けないオープンな環境の整備
⇒緩やかな区切りを意識しつつ、「見る・見られる・感じ合う」環境を整えることで、コミュニケーションの発生だけでなく、情報共有も図れる効果が発生
- 専任管理者の配置
⇒共用スペースの利用者と自社のワーカーを結び付けられるような役割を付与した管理者により、単なる場の維持管理に留まらない共用スペース利用の活性化が図れる。社内外を問わず、必要な人的・知的資源を「つなぐ」役割を持つ人材の存在が重要である。
- ハード面・ソフト面両輪の整備
⇒スペースの整備だけでは有効に機能しないこともあり得るため、スペース活用のソフト面の仕組みも取入れることで、コミュニケーション活性化、ひいては知的生産性の創造につながる。
- 意識の変革
⇒経営層・ワーカーの双方が共用スペースの機能や、ワークプレイス内での雑談を含めたコミュニケーションについての有用性を認識することで、より良質なコミュニケーションがワークプレイス内の各所で発生し、円滑な業務推進、生産性の向上につながる。
- アクティビティ・ベースド・ワーキング（ABW）の考えに沿った共用スペースの多様な配置
⇒ABW の考えに沿ったワークプレイスの環境整備により、ワーカーが自ら最もその作業を行うに相応しいと判断した場で業務を行うことが可能。

上記ポイントがもちろん全てではないが、ヒアリングを通じて、ワークプレイスの環境整備とインタラクション（コミュニケーションの発生やコラボレーション）の関係性を考慮する上で、重要なポイントとして認識される内容である。

4.2 インタラクシヨン研究に関する今後の課題

今回の調査研究では、ワークプレイス研究に従事する学識者からは、学問的な視点から各企業が抱える課題や、今後のワークプレイス整備の方向性について幅広くご意見をいただいた。

企業・学識者ヒアリングを通じて、現時点でのワークプレイス整備の現状や課題を抽出することができた。しかし、今回ヒアリングにご協力いただいた企業は、オフィス移転に伴い共用スペースを拡充している一定以上の規模が備わっている企業や、業績面で優れた企業が主であった。

そのため、今後の研究の方向性としては、今回の調査では対象に含めなかった、経営規模が比較的小さな中小企業に焦点を当てることや、ワークプレイスの環境整備について、海外の先進的な取組の情報を得ることに取組んでいきたいと考えている。

今後の調査で想定される具体的な調査内容は以下のとおりである。

① 中小企業におけるコミュニケーションの活性化策（ワークプレイス環境の整備）について

⇒多額投資が必要となるワークプレイスの整備というハード面以外の部分に着目し、費用をかけず、中小企業でも取組める社内コミュニケーションの活性化の工夫について検討

② 海外におけるワークプレイス整備の先進事例について

⇒ワークプレイス環境について、日本国内の企業と異なる視点でワークプレイスを整備し、ワーカーの生産性向上につなげているケースも存在していると思われるため、海外の先進事例を幅広く調査

③ 企業文化や経営戦略を体現するためのワークプレイス整備について

⇒ヒアリングを通じて、企業のワークプレイス管理部門や学識者から、経営層・ワーカー双方に共通認識が存在していることが重要との指摘があった。実際にどのような手法・レベルで企業文化やその企業の経営戦略等をワークプレイスの中に落とし込んでいるのか、どのような効果があるのか検討

調査すべき課題は、上記に示したものだけに留まらない。「オフィスは生き物」といわれるように、時間の経過とともにオフィスに求められる条件は変化する。そのため、継続的に調査を継続し、ワークプレイスの整備について最新の知見を蓄積し、発信していく意義はあると認識している。

謝辞

本報告書をまとめるにあたって、多くの関係者の皆様方にご協力をいただき、感謝申し上げます。

業務・研究活動にご多用にもかかわらず、本調査にご協力いただきました企業担当者の皆様、先生方に深く感謝申し上げます。本調査を通して、ワークプレイス整備の現状と課題を把握することができ、今後の研究を進めていく上での示唆を得ることができました。

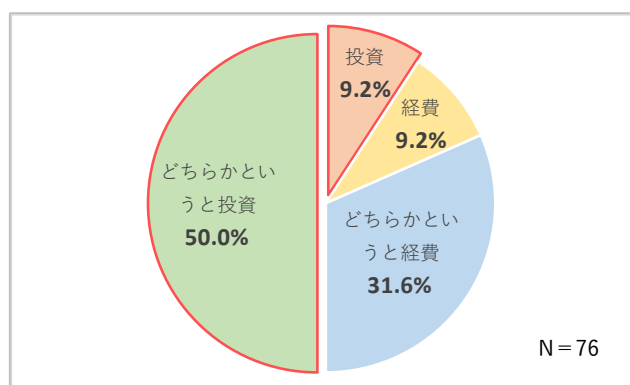
本報告書をご覧ください、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸甚です。

一般財団法人 日本総合研究所

【参考資料】

経営層のオフィス支出に関する意識

経営層の約 60%がオフィスに対する支出を、経費（支出）ではなく投資と認識しているという様子が見て取れる。経営層のオフィス整備に関する意識は高いことがわかる。



出典：一般社団法人日本オフィス家具協会（2013 年）「経営者アンケート調査報告書」をもとに JRI 作成

【参考文献】

- 浅田晴之・上西基弘・池田晃一（2007）『オフィスと人のよい関係』日経 BP 社.
- オウエ,ジョー・ベラス,ジーン（2001）『勝つためのオフィス—Competitive Workplace』（コクヨオフィス研究所訳）エイチアンドアイ.
- 岸本章弘（2011）『NEW WORKSCAPE—仕事を変えるオフィスのデザイン』弘文堂.
- 岸本章弘・中西泰人・仲隆介・馬場正尊・みかんぐみ（2006）『POST - OFFICE—ワークスペース改造計画』TOTO 出版.
- 鯨井康志（2005）『オフィス進化論』日経 BP コンサルティング.
- 一般財団法人建築環境・省エネルギー機構編著（2013）『知的創造のためのワークプレイス計画ガイドライン』丸善出版.
- 一般財団法人建築環境・省エネルギー機構（2010）『誰でもできるオフィスの知的生産性測定 SAP 入門—subjective assessment of』テツアドー出版.
- 紺野登（2008）『儲かるオフィス』日経 BP 社.
- 坪田知己・NEO おもてなしのオフィス研究会（2015）『働き場(Ba)革新-「おもてなし経済」の時代とオフィス』白揚社.
- 一般社団法人東京ビルディング協会(2017),『ビル実態調査のまとめ(東京版)』.
- トーマス・J・アレン,グンター・W・ヘン（2008）『知識創造の現場』（梶谷利雄・富樫経廣訳）ダイヤモンド社
- ドーリー,スコット・ウィットフト,スコット（2012）『MAKE SPACE メイク・スペース スタンフォード大学 d スクールが実践する創造性を最大化する「場」のつくり方』イトーキオフィス総合研究所監修（藤原朝子訳）CCC メディアハウス.
- 一般社団法人日本ビルディング協会連合会(2017),『ビル実態調査のまとめ(全国版)』.
- 花田愛・森田舞（2015）『オフィスはもっと楽しくなる—はたらき方と空間の多様性』プレジデント社.
- 日置滋（2013）『オフィス建築 (IS 建築設計テキスト)』市ヶ谷出版社.
- フィールドフォーデザインオフィス（2009）『ON!OFFICE~活性化のスイッチを生むオフィスデザイン』エクスナレッジ.
- 『新建築 2016 年 10 月号—オフィス特集』（2016）, 株式会社新建築社.
- 『THE BEST OF NEW OFFICES—第 28 回日経ニューオフィス賞受賞オフィス 2015』（2016）,一般社団法人ニューオフィス推進協会.
- 『THE BEST OF NEW OFFICES—第 27 回日経ニューオフィス賞受賞オフィス 2014』（2015）,一般社団法人ニューオフィス推進協会.

【ワークプレイス画像集】



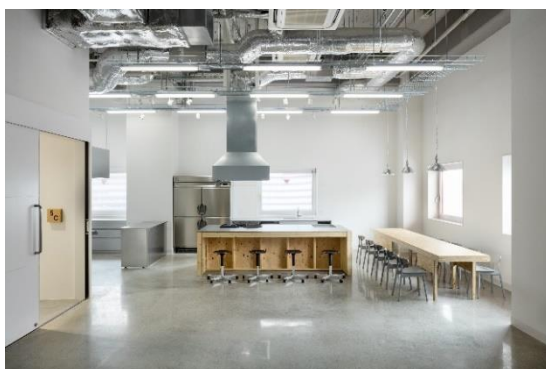
▲窓際（写真中央）には、開放的にミーティングができる「ファミレス席」が並んでいる。



▲カウンターの前では、偶発的なミーティングが発生。書類を置いて広げやすい高さになっていることもポイントと言える。



◀オフィスに併設されたカフェ。ランチタイム以外にも、仕事や打合せ等の場面で利用されている。



▲オフィスのキッチンは、業務だけでなく、社内イベントや他社との合同イベント等でも利用されており、人の集い場になっている。



▲中央のテーブルには、仕事をするワーカーもいれば、書籍を手に情報収集するワーカーもいる。



▲一見ゆったりとしたラウンジのようだが、ソファの座り心地はかためで、テーブルはPCでの作業がしやすい高さになっており、ワークに適した空間になっている。



▲執務スペースの中央にカフェスペースがあることで、ワーカー同士のコミュニケーションとコラボレーションが発生。



▲会議室では、立ち会議にも対応した高さのテーブルが利用されている。椅子に座っての会議も可能。



▲執務スペース中央の可動式の大きなパーティションは、場を区切る以外に、ホワイトボードの役割も果たしている。



▲壁はガラスのホワイトボードになっており、突然の立ち会議にも対応。



▲執務エリアを取り囲むような形でフリーミーティングエリアが設置されており、ディスカッションが同時多発的に起きる仕掛けが施されている。



◀バーラウンジ（写真中央）やダーツのマシン（写真右奥）は、「本物を使う」ことに強いこだわりがある。ソファ（写真右下）も、家具ブランドのオリジナル商品を採用している。



▲席はフリースタイルで、その時の自分の気分に合わせて自由に移動できる。



▲家具は可動式で、場の使い方に応じてレイアウトを自由に変更できる。



▲社内のキッチンにはワーカーが集まりやすく、特に冷蔵庫や電子レンジの前はコミュニティスペースとなっている。キッチンは日常的に使われており、全社的なイベントの際には社外の人を招くこともある。

