

オフィスビル総研レポート⑮  
Office Seminar Report  
日本オフィス学会第5回研究セミナー  
「オフィスはこれからどうなるのか？」

2005年11月7日開催  
ヤマハホール銀座（定員524名）

基調講演

「会社はこれからどうなるのか」  
岩井克人氏 東京大学経済学部教授

ポスト産業資本主義時代の企業利益の源泉は「工場からオフィスへ」・「モノの生産から知識の生産へ」。いかにやる気を起こさせる人間組織をデザインできるかが命運を決する！

パネルディスカッション

「オフィスはこれからどうなるのか？」

パネリスト

岩井克人 氏 東京大学経済学部 教授  
岩井光男 氏 株式会社三菱地所設計 副社長  
沖塩荘一郎氏 日本オフィス学会 会長  
仲 隆介 氏 京都工芸繊維大学 助教授  
岸本章弘 氏 コクヨ株式会社 オフィス研究所  
司会進行  
本田広昭 氏 株式会社オフィスビル総合研究所 代表取締役

知的創造の主役である「人間」と「場 Ba」の関係性をいかにデザインするのか？ オフィスにおける「知的生産性の向上」には、効率やコストとともに、「人」が主役の新しい価値観や感性にもとづいたオフィスづくりが必要とされている。

株式会社オフィスビル総合研究所

NOVEMBER/2005 Commercial Property Research Institute, Inc.



会場風景



日本オフィス学会第5回研究セミナー  
「オフィスはこれからどうなるのか？」

日時：2005年11月7日 月曜日 午後1時20分～4時30分

場所：ヤマハホール銀座（定員524名）

主催：日本オフィス学会

後援：社団法人ニューオフィス推進協議会  
社団法人日本ビルディング協会連合会  
社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会  
社団法人日本オフィス家具協会  
社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会

---

セミナーレポートもくじ

---

主催者挨拶

沖塩荘一郎氏 日本オフィス学会 会長 . . . . . 1

基調講演 「会社はこれからどうなるのか」

岩井克人氏 東京大学経済学部 教授 . . . . . 2

パネルディスカッション 「オフィスはこれからどうなるのか？」

本田広昭氏 株式会社オフィスビル総合研究所 代表取締役 . . . . . 8

仲 隆介氏 京都工芸繊維大学 助教授 . . . . . 9

岩井光男氏 株式会社三菱地所設計 副社長 . . . . . 11

岸本章弘氏 コクヨ株式会社 オフィス研究所 . . . . . 13

沖塩荘一郎氏 日本オフィス学会 会長 . . . . . 15

岩井克人氏 東京大学経済学部 教授 . . . . . 16

ディスカッション . . . . . 15

◆主催者挨拶

沖塩 莊一郎氏 日本オフィス学会会長

本日は、お忙しい中このセミナーにご参加下さり誠に有難うございます。この大きいヤマハホールの定員を超えるお申し込みを頂き、主催者として大きい喜びを感じております。

最初に、今回のセミナーを主催しております日本オフィス学会について説明させていただきます。

現在の日本において、勤労者の最も多くの人たちが働く場はオフィスです。ところが、残念ながらこのオフィスをテーマに研究を行う学会は、長く存在しませんでした。オフィスに関する問題は多岐にわたるため、他分野にわたる学際的な研究者たちと実務関係者を繋ぐ学会を作りたい、そんな思いを持つ有志が集まり、当学会は1999年1月に発足しました。

青山学院大学学長を務められた鶴澤昌和先生が初代会長となり、現在私は二代目を務めさせて頂いています。

当初、基本問題、情報化、生産性評価の3つの研究部会でスタートした当学会は、設立から7年目に入った現在、次の6つの研究部会により、多岐にわたる研究を続けています。

- ・ オフィス生産性評価研究部会（オフィスワークの生産性、効率化の度合いを測定・評価する方法を研究し提言する。）
- ・ ウエアハウスマネジメント研究部会（プレゼンスー人やモノ、情報の状態・状況・属性一一の把握・活用を実現する基盤を備えた次世代オフィスのあり方を研究し提言する。）
- ・ 創造的業務支援研究部会（創造的業務を支援するといわれるオフィスの仕様の能力を事例研究し提言する。）
- ・ オフィスレイアウト研究部会（オフィスレイアウトをフィジカルに捉え、収集したデータを分析し、分類・類型化などを図りワークスペースのベンチマークを策定する。）
- ・ オフィス文化論研究部会（工業化社会のオフィスづくりから、知識社会における「知的生産の場」としてのオフィスづくりのあり方を研究し提言する。）
- ・ ユニバーサルデザイン研究部会（働く場でのユニバーサルデザインはどうあるべきかを研究し提言する。）

これらに加え、近々新たに2つの研究部会が発足する予定です。

当学会では、1999年度以降、毎年1回の大会を開催し、学術研究発表などを行ってきております。

また、2001年以降、研究セミナーをやはり毎年開催しており、オフィスの問題についてより多くの方々に関心を持って頂こうとしています。本日のセミナーは、その第5回目で、オフィス文化論研究部会が中心となって企画されました。

本日これだけ多くの方々のご参加を得ましたことには、東京大学経済学部岩井克人教授の基調講演「会社はこれからどうなるのか」の魅力がまず第一に大きかったと思います。当セミナーの前半は先生に基調講演をお願いし、後半は先生を交えたオフィスの専門家によるパネルディスカッションを予定しております。

どうか最後までごゆっくりお楽しみ下さい。



## ◆基調講演

### ポスト産業資本主義時代 ～「会社はこれからどうなるのか」

岩井克人氏 東京大学経済学部教授

オフィス学会から本日のセミナーにおいて講演をしてほしいとお願いされたとき、私自身はオフィスについては詳しいほうではありませんし、関係する業界についてもあまり知らなかったのので、少々、戸惑いました。

それに、大学の私のオフィスは、あまりにも雑然としていて、こういう場でとても紹介できるようなものではないのです。なにしろ、ちょっと動くだけで積みあげられた書類に体が触れ、雪崩を起こすほどなのですから。学生たちには、いつも、「先生、注意して歩いてください」と釘を差されています（笑）。

それにも関わらず、ここに登場させていただいたのは、今回、パネルディスカッションの司会を務められる本田さんから熱心にお誘いを受けたからです。そして、本田さんたちがまとめられた歴史的な建築物を紹介する本『都市の記憶』に非常に感銘を受けましたものですから、少しでも協力できることはないかと、お受けした次第です。

考えてみれば、私の専門である「会社」のあり方に関する話は、オフィスの将来像にもつながる部分があるのです。ですから、後半のパネルディスカッションと合わせ、これからの会社とオフィスについて、少しでも考えていただける材料になればいいと思っております。

それでは、資本主義と会社というテーマから、お話しをさせていただきます。



## ■資本主義には3つの形態がある

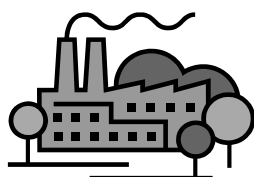
これまでの「会社」のイメージとは、要するに工場を中心にしたものでした。大きな機械制工場によって利潤を追求する組織こそが会社だったので。

小中学校の社会科の教科書でも、昔は、煙突から煙を出す工場の絵が、会社を象徴するものとして使われていましたね。最近のイラストでは、多少、環境への配慮からバージョンアップされたのか、この図のように横に緑が植えられているケースが多いのですが、私が子供のころは、鋸型の屋根をもつ工場の建物それだけがイコール「会社」だったので。

つまり、世間のイメージでは、機械制工場こそが、会社の生む利益の源泉だった。そうなるわけです。

しかし私は、それについて、実は単なる幻想だったといわなければなりません。その理由を、これから説明していきます。

資本主義と会社  
これまでの会社のイメージ



大きな機械制工場  
＝利潤の源泉

産業資本主義とはお金の時代  
機械制工場さえあれば利潤が得られる。  
「おカネで買えないものはない」  
おカネさえあれば、機械制工場を持てる



→おカネの支配

資本主義とは、簡単にいえば、「利潤」の追求を目的とした経済活動のことです。そして、それは、歴史的に3つの形態をもちます。

資本主義の3形態

- 1、商人（商業）の資本主義
- 2、産業資本主義
- 3、ポスト産業資本主義

第一の「商人の資本主義」は、人類の歴史とも重なる非常に古い形態です。したがって、その始まりは、世界最古の文明といわれるメソポタミア文明が発達してきたころ、だいたい 6000 年前ではないかと思われま

す。しかし実際には、人類が今のような言葉を使うようになった時代には、すでに資本主義が始まっていたらうから、その歴史は5万年前にまで遡ると主張する人もいます。

とにかく、そんな古い時代に生まれたのが、商人の資本主義なのです。

その基本は「遠隔地貿易」です。私の「ヴェニスの商人の資本論」という本で、くわしく論じていますが、要するに、地域間の価格の「違い」を利用し、安く買って高く売る。それによって利潤を得るのが商人の資本主義の原理です。

第二の「産業資本主義」は、欧米では 18 世紀の後半、日本では 19 世紀の後半から 20 世紀にかけて発展したものです。産業革命によって機械制工場が発明され、最初は紡績工場などの軽工業分野で大量生産が始まるようになりました。そして、労働者 1 人あたりの生産性が飛躍的に向上します。この時代、まさに、機械制工場さえもてば利潤が得られたのです。

産業資本主義は、言い換えればおカネの時代でもあります。ライブドアの堀江さんがいったように、おカネで買えないモノはないのです（笑）。機械制工場はモノであり、それを支配するのはおカネでしかありません。

産業資本主義の時代において、会社というのはただの「箱」でしかありません。つまり、機械制工場の入れ物としての役目でしかないのです。

そして、その機械制工場を買うおカネを出すのは株主です。そこから「会社は株主のものでしかない」という株主権論が生まれました。

この考え方は、それなりに正当性があるのですが、その話を続ける前に、ここで少し脱線して、日本的経営について考えてみましょう。

## ■日本的経営は人を育てるシステムだった

「日本的経営」とは、後期産業資本主義において最適なシステムでした。

産業資本主義は、紡績などの軽工業を中心とする前期と、重化学工業主体の後期に分けられます。概ね、19 世紀後半を境にこのように変貌しました。

どちらの産業資本主義でも、機械制工場は利潤の源泉だと思われてきました。しかし、ここで注意しなければいけないのは、それはあくまで「潜在的」な利潤の源泉に過ぎないということです。なぜなら、工場をもつことはすなわち固定費の増大につながり、経営者にとって大きな負担にもなるからです。

つまり、機械制工場は、ただもっているだけでは利潤を生み出しません。それを、いかに無駄なく使うかが問題なのです。それができなければ、たちまち赤字に陥ります。

特に、機械制工場が重厚長大な施設となる後期産業資本主義においてこの問題は重要でした。

では、機械制工場を無駄なく使うにはどうしたらいいのか？

そこで必要になるのが会社固有のノウハウであり、それを発揮してくれる熟練労働者、企業内

技術者、専門経営者といったスペシャリストです。

この点において、日本的経営は非常に優秀でした。

スペシャリストを多数抱えるには、会社内に効果的な人材育成システムがなければなりません。日本の会社では、終身雇用や年功序列、会社内労働組合といった独自の制度を発達させることで、人材を内部で育てていったのです。

ただ誤解しないでほしいのですが、これは決して、日本の会社がヒューマニズムにあふれていたわけではありません。主役はあくまで機械です。そしてそれを無駄なく活用するための脇役としてのヒトを育ててきたのです。

## ■産業資本主義の利潤の源泉は農村の過剰人口

さて、ここで再び、産業資本主義の本質に迫っていきましょう。

先ほど、産業資本主義において機械制工場こそが利潤の源泉だと考えるのは、一種の幻想だといいました。その謎解きをするには、最初に会計学のABCのようなお話をいたします。

「利潤」とは、いうまでもなく「収入」から「費用」を引いたものです。数式で書けば、このあいだは三本線のイコールで結ばれる絶対的な等号になります。

したがって、どんなに高い収入を得ても、費用が大きくなってしまえば、そこに利潤は生まれません。

産業資本主義において、費用を下げるいちばんの方法は、労働賃金を低く抑えることです。したがって、会社が利潤を生むには、どこかに費用、つまり労働賃金を上げないで済む仕組みが必要なのです。表面からはっきり見えなくても、必ずそれが隠されているはず……。

そこで高度成長期の時代などを考えていきますと、そんな仕組みがちゃんとあったのです。それは、農村の過剰人口であり、そこから都会に大量に働きに出てきた集団就職者たちでした。

昔の農村ではヒトが余っており、会社は彼らを大量に採用してきました。それによって都市の工場労働者の賃金を抑えることができたのです。

そう考えていくと、産業資本主義において機械制工場そのものが利潤を生み出していたという考えが幻想であるとわかっていただけるでしょう。実はそうではなく、低く抑えられていた労働賃金こそが、利潤の源泉だったのです。

そして、いよいよ第三の資本主義の形態である「ポスト産業資本主義」が登場してきます。20世紀後半の先進国では、農村の過剰人口が枯渇し、低い賃金で労働者を確保するのが難しくなってきます。

移民が多い米国でははっきりした転換期がわかりにくいのですが、まず欧米でこのような現象が起き、続いて日本では1960年代の高度成長期の終わりに同じ段階に入りました。そして最近では韓国でも労働賃金の上昇が始まっています。

農村からの安い労働力を利用できなくなると、もう、機械をもっているだけでは利潤は生めません。旋盤さえ並べておけば自動的に利益を得られた時代は終わったのです。こうして、産業資本主義は終焉を迎えました。

## ■他社との「違い」が利潤を生む時代に

それでは、ポスト産業資本主義の時代、会社はどうすればいいのでしょうか？

今までのように、「横並び」で同じような経営をしていては利潤は期待できません。資本主義の原理を強く意識し、「収入」と「費用」のあいだに「違い」をつくる新しい方法を考えなければならぬのです。

その方法とは、他の会社とは「異なった」ことへの挑戦です。技術、製品、市場、経営などなど、あらゆる面で差別化を図り、「収入－費用」である「利潤」を創り出すしかありません。

寅さん映画が映し出していた戦後日本の時代では、どのダンゴ屋もみんな同じような草ダンゴをつくって売っています。あのくらいの規模の店で、しかも家族経営であればいいのかもしれませんが、会社においてはそうはいきません。他の店と違う製品を開発したり、新たな市場に出ていって収入を増やすか、新しい技術や経営手法によって費用を下げるか、そういう工夫が求められます。

ポスト産業資本主義において利潤を生み出す方法は、他の会社との「違い」による差別化である。答はわかりました。しかし、話はここで終わらないから問題なのです。

他社との「違い」、つまり新しい技術や製品、市場、経営手法などは、残念ながら、すぐに模倣されてしまいます。そうすると、そのとたん「違い」はなくなってしまいうので、すぐにまた、もっと別の新しいことを考え出さなければなりません。

これは大変です。

産業資本主義の時代、製鉄用の溶鉱炉を買えば30年近く利潤をあげることができました。経営を成功させる絶対的な方程式があったのです。

しかし今はそうはいきません。

ちなみにひとつの製品が市場で売れる期間である製品寿命を調べてみますと、10年前は平均して7年間だったそうですが、今はたった3年と短くなっています。それは、たとえばビール会社が毎年のように新製品を売り出すことでもわかるでしょう。昔のようにラガーだけで長く商売ができないので、常に新しい製品を開発し、収入を上げようとしているのです。

#### ■資本主義の原理はまったく変わっていない

私がポスト産業資本主義と呼ぶこのような状況について、いろいろな人がさまざまな名称をつけています。増田佑司さんの「情報社会」、堺屋太一さんの「知価社会」、ピーター・ドラッカーの「知識社会」などがそれにあたりますし、高度情報化、脱工業化といった言葉も同じです。

ただ、私があえて「ポスト産業資本主義」という呼び方をするのは、実は、産業資本主義からの移行において、資本主義そのものにそれほど大きな変化があったとは思えないからです。たしかに農村の過剰人口が枯渇し、安い労働力が利用できなくなったことで、利潤の作り方は多少変わってきました。しかし、収入と費用の「違い」によって利益を得るという方法は同じなのです。

知識社会化が進んでいるなどといわれると、何か、社会が大きく変わったような印象を受けますが、利潤が生まれる仕組みそのものは産業資本主義時代、そして6千年前からの商人資本主義と同様の原理ですべて説明できるのです。この世には何も新しいことはありません。

唯一、変わったのは、他の会社との「違い」が重要になってきたという点です。そして、ここに注目できるかどうかが大変なのです。

なぜなら、「違い」を意図的に生み出せるのは、ヒト、つまり人間だけです。残念ながら、いくら優秀な機械であっても、勝手に新しい試みはしてくれません。

そう考えていくと、これからはヒトの頭脳の中の知識や能力こそが利潤の源泉である「資本」となるのです。

#### ■おカネでは買えない「何か」が経営には必要だ

このことを言い換えると「おカネの没落」となります。

ライブドアの堀江さんの「おカネで買えないモノはない」というコメントは、まったくその通りなんです。機械はモノですから、おカネさえ出せば誰でも買えます。しかし、ヒトは買えません。民法でも、ヒトの売買は禁止されています。

もちろん、高い賃金を出せばヒトを集めることはできます。しかし、ヒトの頭の中にある「創



造性」までおカネで支配するのは難しいでしょう。ヒトはモノと違い、意志も感情もあるからです。

したがって、これからの会社経営には、ヒトにやる気を出してもらうため、おカネで買えない「何か」が必要になります。

ここでやっとオフィスの話にも結びつきます。

ヒトが働く環境は、おカネで買えないもののひとつです。豪華なオフィスになったからといって、創造力が発揮できるわけではありません。

さらに、社内の信頼関係であるとか、みんなが共感できる目標とか、その会社で働いていることにより社会的な尊敬を得られるとか、そういった多くのことがヒトのやる気につながり、「違い」を生み出します。

逆説的にいえば、ポスト産業資本主義においては、おカネで買えないものにこそ価値があるのです。その結果、おカネが支配力を失う時代になりました。

利潤の源泉である資本が、おカネで買える「モノ」から、おカネで買えない「ヒト」になったのですから、これは当然でしょう。そして、産業資本主義の時代にそれなりの正当性があった株主権論は通用しなくなりました。会社は必ずしも株主のものではないのです。

ここで、なかには反論したくなる人もいると思います。

「株主主義の没落といいながら、今、世界の株式市場に巨額な資金が飛び交っているじゃないか。これは矛盾しないのか」、とね。

この指摘は、実は原因と結果を履き違えています。

機械制工場が主役の産業資本主義時代、投資家たちは大きな企業の株を買っていれば自然に配当を期待できたのです。米国であればGEとかGMに出資していればよかったのです。

しかしポスト産業資本主義時代になり、確実な投資先はなくなってしまいました。ですから、今、少しでも大きな利ざやを求めて資金が世界中を飛び交い、新たな金融商品も次々と生まれています。

そして、このことが結果として、おカネの支配力をさらに弱めてしまいました。

産業資本主義の時代に大きな利潤を生みだした製鉄用高炉は、それこそ国家予算級のおカネがなければ買えませんでした。このため、政府系の金融機関などが貸し付けを行ったのです。

他にも、さまざまな機械を買う必要から、経営者は苦勞しておカネを集めました。株主や銀行に頭を下げ、弱い立場で工場の拡大を図ります。

しかし現在、先ほど説明したような事情により、金融市場におカネが余っています。資金調達の方法も多様化し、社債を発行すれば簡単に資金を集められるようになりました。あるいは、リースというシステムを利用することで多額な資金がなくても設備を揃えることができます。

この点を考えると、最近のニュースで大きくとりあげられた堀江さんとフジテレビ、村上さんと阪神電鉄、楽天とTBSの問題は、少しずれているように感じますね。

会社の買収というのは産業資本主義の時代は簡単だったのです。機械制工場というモノを安く買えばよかった。業績に比べて株価が低ければ、買収するだけで利益をあげられたのです。

しかし、ポスト産業資本主義になると、たとえ株式の大部分を抑えたからといって、その会社を支配できるわけではありません。ヒトは意志も感情もありますから、一筋縄ではいかないのです。

もし、買収する側に「彼らはハゲタカファンドである」といった噂が流れれば、それだけで社員の反発を買い、やる気を失ってしまいます。つまり、会社買収とは、ヒトを買うのと同じこと

であり、おカネだけでは成功しないのです。

ルノーが日産を買収したときには、新しい経営者がちゃんとしたメッセージを社員に伝えました。自分たちが経営に参加することで会社の価値が高まり、従業員にとってもプラスになるのだから一緒にがんばろうと説明したことで、モチベーションが下がらず、買収は成功したのです。

つまりルノーは、会社をモノのように扱うと価値を下げってしまうとわかっていたのでしょう。

## ■「ヒト」を大切にするオフィスの必要性

つまり、ポスト産業資本主義においては、ヒトを大切にする経営が求められます。ただ、これはやさしい、ヒューマニズムあふれる心でそうするものではありません。資本主義の中で生き抜いていくためにヒトを活用しなければならなくなったからこそ、経営者たちは冷徹な判断をし、ヒトを大切にするので。

また、ヒトを大切にするとといっても、それは決して個人を対象にするわけではありません。ポスト産業資本主義は個人の時代ではないのです。

なぜなら、説明したように、他の会社との「違い」はすぐに模倣されてしまいます。したがって、会社が成長し続けるには、次々と「違い」を創り出していく必要があるのですが、そんなこと、いくら天才であっても個人だけでは不可能です。個人の独創性の寿命は決して長いものではありません。

もし、1人の天才に頼るような企業があれば、一時的に勝者になっても、すぐに敗者になってしまう可能性があります。もちろん、激動の時代だけに敗者復活戦もあるかもしれませんが、それだけでは継続した成長は期待できないのです。

そうすると、会社においては「チーム」や「組織」の重要性が高まっていきます。人々が持続的に「違い」を生み出し続けていくには、それを支援するチームや組織が必要になります。そして、そういう組織づくりをできる会社こそが、21世紀を生き残っていけるのです。

そこには当然、オフィスの問題も深く関わってきます。

産業資本主義の時代、会社の主役は機械制工場でしたから、ヒトが働くオフィスはその脇役、付属物でしかありません。ヒトを重視するといわれた日本企業でも、オフィスのコストは最低限に抑えられ、お仕着せの環境で仕事をしていました。

ところが、ポスト産業資本主義においては、「違い」を生み出せるヒトが主役になってきますから、ヒトの創造力を活かす組織をつくり、オフィスもそれに合わせなければなりません。

幸い、機械制工場を買うおカネの調達は昔に比べて容易になりましたから、その分のリソースをオフィスづくりに回せるはずであり、そのあたりの発想の転換が経営者には必要でしょう。

ヒトのやる気を出させるには、おカネで買えない「何か」が必要だといいました。たとえば、社外のヒトに誇れるオフィスというのも、そういうもののひとつですよね。

ポスト産業資本主義の時代、ヒトが働く場としてのオフィスはますます重要になっていきます。私自身は、最初にいったように自分のオフィス環境については無頓着なのですが、資本主義の歴史を冷静に分析していったとき、今後、良い会社の条件のひとつが良いオフィスであるということは確実にいえるのです。

ただ、良いオフィスがどんなものか、残念ながら私は門外漢ですので、次のパネルディスカッションで具体的な方法論がお聞きできれば、私の研究にとっても参考になるのではないかと期待しております。

というわけで、前座としての私の役割はこれで終わりです。あとは、真打の登場を待つことになります。

## ◆パネルディスカッション 「オフィスはこれからどうなるのか？」

パネリスト 岩井 克人氏 東京大学経済学部 教授  
岩井 光男氏 株式会社三菱地所設計 副社長  
沖塩 荘一郎氏 日本オフィス学会 会長  
仲 隆介 氏 京都工芸繊維大学 助教授 オフィス文化論研究部会部会長  
岸本 章弘氏 コクヨ株式会社 オフィス研究所 ECIFFO 編集長  
司会進行 本田 広昭氏 株式会社オフィスビル総合研究所 代表取締役



### 本田広昭

岩井先生の基調講演「会社はこれからどうなるのか」は、今後、会社が生き残っていくにはどうしたらいいのか、そして、そのためにはオフィスがどんな役割を果たすべきなのか、非常に示唆にあふれたお話で、参考になりました。セミナーの第二部では、先生のお話を受けて、オフィス学会オフィス文化論研究部会の研究テーマでもある「オフィスはこれからどうなるのか？」という問題についてパネリストの方々にご意見を伺いたいと思います。

その前に、最近、オフィスの新しい動向について多くのメディアがとりあげ、多くの人が高い関心をもち始めているということを、いくつかの事例でご報告させていただきます。

まずフジテレビの朝のワイドショー『とくダネ!』では、「環境が変われば人も変わる? 伸びる企業の快適オフィス事情」というタイトルで、オフィス環境の改善を、経営に貢献する活動として紹介しています。

また、明日(11月8日)に放映されるテレビ東京の『ガイアの夜明け』では、「勝ち組のオフィス改革」というテーマの番組が予定されております。

ここでは、NHKの『首都圏ネットワーク』で特集された「社員の力を引き出せ、変わるオフィス」のビデオを紹介したいと思います。

(NHK ビデオ上映)

そのほか、新聞でも、以下のような記事が、最近、掲載されました。

- ・読売新聞 2005年6月7日「雑談は知恵と知識の宝庫」  
インフォーマルコミュニケーションを積極的に推奨するオフィスづくりが企業のあいだで広がってきている。
- ・日経流通新聞 2005年6月27日「おしゃれ度で会社が選ばれる時代、美しいオフィスの効果」  
美しいオフィスにいると「選ばれた人間なんだ」とか「会社に求められている」という気持ちになる。



私なりに、岩井先生のおっしゃるポスト産業資本主義時代の「差異の創造拠点」としてのオフィスの役割を考えますと、人間が創意と工夫を必要とする仕事を内発的に行うには、ソフトなインセンティブとハードなインセンティブが欠かせないという点に帰結するように思います。

ハードなインセンティブとは、やはり金銭的な報酬でしょうが、大事なのはやはりソフトのほうであり、そしてそのひとつが、いうまでもなく「オフィスを居心地の良いものにする」ということなのです。従業員にやる気を起こさせる人間組織をデザインするツールとして、オフィスは大変重要な役目を果たします。

それでは、そのテーマについて、最初に京都工芸繊維大学助教授で、オフィス学会オフィス文化論研究部会の部会長を務められている仲隆介先生にお話をしていただきましょう。

## 仲 隆介

私はあがり症なもので、人前でお話しするとわけがわからなくなってしまいます。5分ほどたつと落ち着いてくるものの、今日は私の持ち時間が5分ということなので、どうなってしまうかわかりません（笑）。よろしくおつきあいください。

オフィス学会において、私はオフィス文化論研究部会の部会長を務めさせていただいています。その部会でどんなことを研究しているのかと伺いますと、知識社会、先ほどの岩井先生のお話ではポスト産業資本主義の時代において、人間性を最大化させるオフィスとはどんなものか、そんなテーマを追求しているのです。これまでのようなコストダウンや効率主義優先ではなく、本来、オフィスの主役である「人」の側から、文化論を頼りにオフィスの将来像を探っていく。そして、オフィスのあるべき姿を導き、提言することを目的としています。

なぜ、オフィスに文化論が必要なのでしょう？

最近、多くの会社において、オフィスはずいぶんきれいになりました。以前のように机がぐちゃぐちゃに並び、書類が散乱している混乱したオフィスは少なくなり、レイアウトもかなり整理された環境に変わりつつあります。

しかし、それだけで本当にワーカーの夢が叶ったといえるのでしょうか。働く人は幸せになったのでしょうか。

私自身は、ちょっと違うかな、と感じています。オフィスがきれいになったからといって、本当に豊かなワークライフが過ごせるわけではない。

ではそこに何が欠けているのか。その答が、文化論的なアプローチによって導かれるのではないかと思います。

オフィス、すなわちワークプレイスは、「人」「物」「金」「情報」などの条件によってかたちづくられていきます。そしれこれまでは、その中でいちばん重要だった「金」がオフィスを決めていたのです。オフィスコストをどう下げることが最優先されていたのですね。

会社において、働く人を収容するにはスペースが必要です。しかし、オフィスをつくるには、当然、費用がかかる。したがって、経営者は、できれば最小限の出費で最低限の環境を整えたい。つまり、オフィスコストは、経営上の必要悪だという考え方が主流でした。

しかしこれでは、ワークプレイスは絶対にいいものにはなりません。そこで、発想の転換が必要になります。ワークプレイスを決める4つの要因、「人」「物」「金」「情報」のうち、「人」の部分をもう少し強くするのです。もちろん、お金は大事ですが、優先順位として、最初に、そこで働く人のことを考えれば、ワークプレイスはずっとよくなるのではないのでしょうか。

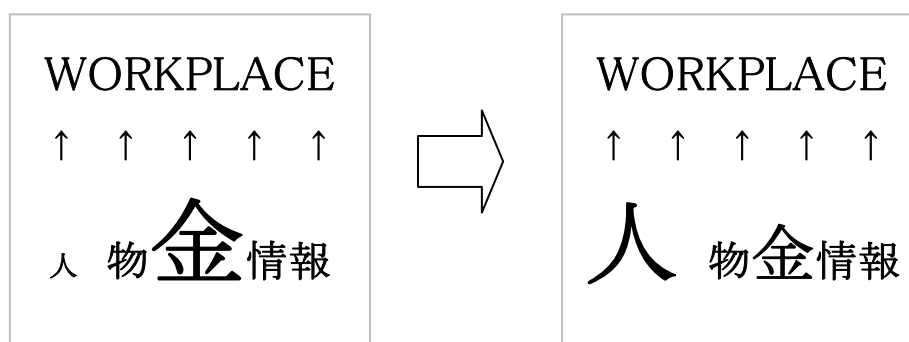
オフィスを、人を主体にした文化論によって捉えると、もっと視野が広がります。

以前、オフィスは単なる機能空間でしかありませんでした。オフィスと人の関係があまりきちんと考えられておらず、人は生物体として捉えられ、オフィスが決まれば人の行動は一義的に決まると考えられてきました。だから、人間を排除した物理的空間だけが問題とされ、コストや効率という物差しだけで考えられてきたのです。ところが、オフィス文化論では、人を感情や感性を持つ生き物として捉え、オフィス空間と人の行動の関係は一義的なものではなくもっと多様なもので、オフィスは単なる物理的な空間ではなく人と空間の双方で成立する現象であると考えます。つまり、そこで働く人やチーム、そこでの働き方、そしてそれらとオフィス空間との関係をきちんと捉えてオフィスを考える必要があります。そうすることで、人やチームとオフィス空間が相互に作用しながらダイナミックに変化するようになり、経営環境の変化にも対応していけるのです。

従来でも、そこで働く人のことを考えたオフィスはありました。しかしそれはやはり空間が優先されていたのです。まずスペースがあり、そこに人間工学や環境工学といった視点を加えてオフィスをつくっていく。それは、何も考えないオフィスよりはいいものの、やはり、オフィスから一義的に人の働き方が決められていくという点において限界がありました。

これに対して、人もチームも空間もすべてひとつに捉えるオフィス文化論では、人のもつ感性や行動パターン、心理、さらに歴史まで考慮し、人と空間の相互作用を促します。

オフィスをよくしていくには、小手先だけの工夫では不十分です。感性工学、環境経営学、環境心理学、歴史学などの既存の学問にオフィス文化論という横串を通すことで、新しい評価方法や価値観を創造していく必要があります。そういう作業が、真の豊かさを求め始めた今、必要なのではないのでしょうか。



## 本田広昭

最近では、いくつかの企業で、ワーカーの満足度を調査しながらワークプレイスの改善を進めていくケースが見られ、オフィスを働く人の価値観で捉えようという発想は、徐々に浸透してきているように思われます。「オフィス文化論研究部会」では、「人間社会における価値と価値観に関わる事柄」を「文化」として位置づけています。スペースの設計者もそのような「働く人の価値観＝文化」を意識しているのではないのでしょうか。次に、三菱地所設計の岩井光男さんにお話を伺います。

## 岩井光男

私は長年、三菱地所で建築設計の仕事に携わってきました。丸ビルをはじめとする地域の再開発事業にも関わっており、ビルを供給する立場から、オフィスの変遷について、少し話をさせていただきます。

丸の内に大手町、有楽町まで含めた地域は、面積にして約110ヘクタール、24万人のワーカーが働く、日本の経済活動の中心地です。そして現在、大半の地権者がビルの建て替えを望んでいることから再開発が進められているのですが、そこで統一した理念となっているのが、働く人の環境を第一に考えた街づくりをしようという姿勢です。

社会は常に進化しています。たとえばITの進歩や企業の経営環境の変化などにより、人々のワークスタイルも以前とは違うものになってきました。

ITの進歩は、いつでもどこでも他の人とコミュニケーションできる環境を実現しました。しかし同時に、伝えられる情報の多さや速さは、新たなストレスにつながっています。

経営環境の変化は、企業の統合や分割が急激に進んだり、より高度な付加価値を求める新しいものづくりをワーカーに求めています。

このような社会の進化に対して、どんなオフィスを供給していけばいいのかというのが、私たちの課題です。ビル側の条件としては、十分な情報インフラの整備や、経営の変化に対応できるフレキシブルな空間の提供は最低条件でしょうし、同時に、働く人のストレスをやわらげる環境の実現も、考えなければいけないと思っています。これには、ひとつのビルだけでなく、地域全体で「街づくり」を進めるといった方針も必要です。

これからのオフィス像を考える手がかりとして、今までの丸の内の歴史を、少し、お話しさせていただきます。

まず、明治27年に竣工した三菱一号館です。イギリス人建築家ジョサイア・コンドルのデザインによるもので、当時は道路から直接オフィスに入るスタイルが主流だったため、棟割りの長屋のような構造になっています。ちょうど、ロンドンの古い住宅などと同じ構造ですね。まだ、日本には小さい会社しかなかったので、こういうビルでも充分だったのです。

しかしその後、日本経済が成長し、企業も広いオフィスを求めるようになってくると、ビルの条件も変わってきます。大正3年に竣工した三菱21号館では階段やエレベーターなどが共有となり、ひとつのフロアを分割したオフィスを利用するようになります。

このビルは大正時代の建物の典型的なスタイルで、中庭があり、それを囲むようにオフィスが配置されています。したがって居室の奥行きは4～5メートルしかなく、採光が充分で、人間的なスケールの空間だったのではないのでしょうか。

1914年、つまり三菱21号館のオープンと同じ大正3年に東京駅が開業すると、丸の内の重要性はますます高まり、さらに大型のビルが求められるようになってきます。それに応えたの



が、大正 12 年竣工の旧丸ビルです。100 メートル四方の敷地に 31 メートル、つまり 100 尺の高さで建てられたビルは、ちょうど一升マスの形をしています。

旧丸ビルには私も約 20 年間勤めていましたが、2つの中庭があり、オフィスの奥行きは7～8メートルでしたから、採光は充分でした。ただ、約 6.3 メートルスパンで太い柱があり、構造的にはやはりフレキシブルな空間とはいえません。

2003 年に竣工した新しい丸ビルは、低層階のデザインに旧丸ビルのデザインを継承しているものの、内部は今のスペースへのニーズに合わせた構造になっています。奥行きは 18 メートル、ワンフロア 600 坪の柱のない広い空間は、組織変更などにもフレキシブルに対応でき、今後、社会やワークスタイルが変化していても、常に最適なオフィスを提供できるはずです。

私たちのビルづくりは、常に街づくりと併行して行われてきました。三菱一号館のデザインを決めるときには、ジョサイア・コンドルと曽根達蔵が皇居の馬場先門のところに立ち、「建物は煉瓦造か石造にし、20 間道路（馬場先通り）にふさわしい高さは軒高 50 尺（約 15m）で、その上に屋根のあるものにしよう」と話し合ったそうです。その結果、赤レンガのビルが建ち並んだ風景は、当時のロンドンのオフィス街に似ていたため、一丁ロンドンとして愛されるようになったのです。

その後、中通りに旧丸ビルや日本郵船ビル、東京海上ビルを建てるときには 100 尺の高さに統一することで美しい町並みを実現しました。こちらは一丁ニューヨークと呼ばれていたのです。

そして、現在進められている再開発でも、仲通りに緑を増やしたり、花を絶やさないようにする環境整備で、やはり街並みの美しさを保つようにしています。それは単にオフィススペースを提供するだけでなく、その町で働く人のストレスも和らげられないかと考えた工夫でもあります。

これからの丸の内では、高まるオフィス需要に応えるためにビルのボリュームを大きくしていくとともに、ビジネススペースだけではなく、商業施設や住宅も共存できる都市空間にしていくべきではないかと考えています。それはここで働く人にとって利便性の向上につながりますし、生活を楽しめる町にもなります。さらに緑地や空中庭園なども増やし、ストレスを感じない町にすることも大切でしょう。

同時に、私たちは、今後建てるビルについては、100 年も 200 年も使用できるロングライフを実現するべきだと考えています。これは単に建築構造の問題だけでなく、できるだけ階高をあげて空間的なフレキシビリティを高めたり、設備の更新をしやすくすることも必要です。そして、オフィスだけでなく街並みで歴史をつくっていく。それが、広い意味で、いいワークプレイスを提供することになるのではないかと考えています。

三菱一号館(明治 27 年)



#### 丸の内における オフィスの歴史

棟割長屋式→フロア分割式→アメリカ式大規模オフィスビル、そして街並み型拠点複合オフィスビルへ

丸ビル(平成 14 年)



三菱 21 号館(大正 3 年)



旧丸ビル(大正 12 年)



## 本田広昭

それでは、次に、空間の中について多くの提言をされているコクヨ株式会社のオフィス専門誌『ECIFFO』編集長の岸本章弘さんにお話を伺いましょう。

## 岸本章弘

オフィスを内側から考えていくとき、当然、そこで働く人や組織がどうなっていくのかという今後の行方は大事になります。そしてまた一方で、三菱地所設計の岩井さんのお話しされたようなビルの側の条件も重要です。そのあいだをつないでオフィスをつくっていくのですが、そういう作業を自分でもしたり、他の会社の例を数多く見ておきますと、オフィスづくりに一般解はない、という気になります。すべて個別解しかないのです。

しかもその個別解も、どんどん変化していきます。

そこで、岩井先生の本の中から、私なりに内容を整理していくと、これからの会社において、次の3つのキーワードが導かれてくるように思います。それは、「知識資産の重要性」「変化こそ常態」「差異性が利潤を生む」という発想です。

では、これに対応した組織、つまり創造性を発揮し、常に変化し、差異を生み出していく組織とはどんなかたちのものなのでしょう？

ある程度、大きい会社でこれをイメージしますと、次のようになります。

まず、いちばん上に「少数のマネジメント」があります。その下に、「フレキシブルなチームを組むプロフェッショナルたち」がいて、彼らはプロジェクトベースで仕事をします。さらにそれを下から支える「スペシャリストとしてのサポートチーム」という階層が成り立つのではないのでしょうか。そしてこれらは連携しながら、変化に対応して活躍していきます。

そうなる、こういう人たちが働くオフィスとは、単に人々を収容する空間ではないということがわかります。第一に、個別組織に対応した多様性と、臨機応変なチームを支援する適応性が求められます。従来型の組織だけでなく、横断的なプロジェクトチームをサポートできる環境がなければなりません。

加えて、お互いが離れたところにおいても連携できるツールやインフラも必要でしょう。そして多様なチャンネルを通してコラボレーションができる環境でなくてはならないのです。

このような考えから、次世代オフィス戦略のイメージをチャートにしてみました。縦軸の上がワークで下がライフ、横軸の左がプライベートで右にパブリックとします。

従来型のオフィス戦略では、会社のオフィスである「センター」はワークだけの目的で設置され、横軸では専有されたプライベート空間となります。クラブというのは街中のレンタルオフィスのようなところで、もう少し公共性を持ちます。またここではカフェと名付けましたが、喫茶店で商談を行うのは普通のことですから、そこも広い意味ではオフィスになるのです。そしてホームも、持ち帰り残業などをしていけば仕事の空間になります。

これまでの場合、センターやクラブ、カフェ、ホームは、それぞれまったくバラバラの空間でしたが、もし、それぞれの機能を拡大し、連携させていけば、全体として弾力的なワークスペースのシステムが構築できます。そういうオフィス戦略が、これからは重要なのではないのでしょうか。そうなれば、企業がすべてのものを抱えなくても、たとえば街中のカフェを仕事の場として利用できますし、空間が固定されませんから変化にも柔軟に対応できます。

もちろん、それを実現するにはオフィスそのものやITインフラなどを変えていかなければなりません。そこで、仮想のプロジェクトとして、多様な分散拠点をシームレスに統合する仕組み





について考えてみました。

この場合、大事なのは、空間機能のモジュール化とネットワーク連携によるユースウェアの統一です。たとえば、センターの会議室で行われていた打ち合わせをクラブでやろうとしたとき、もし、それぞれのプロジェクターの操作方法が違えば、それだけで混乱します。そんな簡単なツールであっても、統一性がなければ、シームレスな統合を妨げるのです。

したがって、弾力的なワークスペース・システムを構築するには、インターフェースやデザインなども含めた統一性が必要であり、使い慣れた空間を広げる工夫をしなければならないのです。

そしてもうひとつ、空間だけでなく分散型のコミュニティを時空を超えてつなぐ仕組みも大事です。仕事そのものは外に向かってどんどん広がる一方、組織は柔軟に変化し、人も入れ替わっていきますから、個人と個人を連携させるシステムも必要でしょう。

私の部署は、このあいだまで品川と横浜に分散していました。そこで実験的に導入していたシステムは、なかなかおもしろいものでした。入社してチェックインすると、その場で顔写真を撮り、順番に登録していきます。それだけのことなのですが、あとから入社した人はそこを見て、「あいつはもう来ているんだ」とわかるから、必要があれば連絡することができるのです。

このシステムを使っていると、たとえば、「誰々はいつも朝早いよね」とか、そういった個人情報みんなの頭の中に蓄積されていきます。あるいは、「こいつ、今日はめずらしくネクタイしてるな」とか、そういうこともわかる。これらは仕事にはまったく関係ない情報かもしれませんが、ふだん、品川と横浜で離れて働いていても、なんとなく、顔を合わせているような気になるのですね。

その結果、今度、会ったときにすぐに仕事ができますし、あるいは仕事に直接関係ないような情報、これを私たちは「文脈情報」と呼んでいますが、これが案外重要なのです。

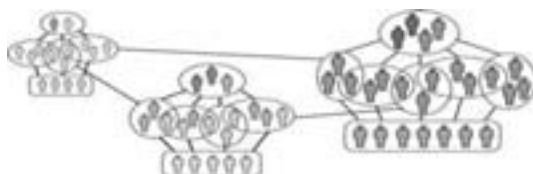
もともと固定された組織で、同じ場所で仕事をしていたときは、いわゆる「同じ釜のメシを食う」という状況ですから、お互いのいろんな情報が蓄積されてきます。しかし分散型コミュニティでは、ネットワークによって仕事の情報はやりとりできても、こういう部分が欠落してしまう。それはやっぱり困るんですね。これはあくまでも一例に過ぎませんが、こんなコミュニティをつなぐ仕組みをいろいろ考える必要があると思います。

最後に、次世代組織を支援するワークインフラに求められるものをまとめておきますと、組織は多様化と分散化という方向には確実に進みますし、臨機応変な構成が求められます。その中で、かつての空間そのものがもっていた機能、それは気づかないものも含めて、失っていく可能性があるのです。したがって、それらをカバーするITとかの仕組みを用意することが大事なのです。

そしてもちろん、ビルをつくる側の人にも、多様化、分散化、臨機応変な組織構成に対応した空間を供給して欲しいと願っています。先ほど紹介した仮想的なオフィス空間を考えていたとき、途中で「これは現実的なビルではないな」と思い、7.2メートルピッチで柱を加えたのですが、そうするとやっぱり収まりが悪いんですね。それだけに、スペースの広さも含めて、ビルを設計する上でも、新しいワークプレイスの実現を支援するように考えていただきたいと思います。

#### 働く人々と組織の行方

- ◆ 人的資本を核に、変化に適応しながら、差異を生み出し続ける組織
- ・ 知識資産の重要性 + 変化こそ常態 + 差異性が利潤を生む



## 本田広昭

ありがとうございました。それぞれのご専門からのお話は、オフィスの将来を考えるうえで貴重なご意見だと思います。ここからは、岩井先生の講演の内容も含め、それぞれの参加者に自由に語っていただきます。

## 沖塩荘一郎

岩井先生は、経済の難しい問題を大変判りやすくご説明下さいました。先生の基調講演の中には、オフィスの問題を考える上でのヒントが沢山あったと思います。

私は 1995 年に 2 回訪米しました。それまでも毎年米国の先端的なオフィスを訪問していましたが、1995 年に米国で訪問した先端的オフィスは、それまでとは大きく変わっていました。訪問した先々で、テレコミュティング、SOHO、フリーアドレスなどの言葉を聞かされました。テレコミュティングは、電気通信を使って通勤する、すなわち通勤しなくても良い、会社に来なくても良い、ということです。SOHO はスモールオフィス・ホームオフィスですね。フリーアドレスは個人の座席を決めない方式です。

通信ネットワークを使って何時でも何処でも仕事ができるようになったのだから、職員は自分の知的能力を最大限発揮するにはどういう働き方をしたら良いか自分で考える、会社に毎日来る必要はない、会社は個人の座席を決めない代わりに多様な空間を用意する、といった話や事例を行く先々で見聞きしました。

この方式を取ることに伴うメリットを、訪問した先々で次のように聞かされました。

企業側は、

- ・ 職員の持てる知的能力を最大限に発揮させることができ生産性がアップする
- ・ フリーアドレス採用でスペースコストを削減できる。

職員側は、

- ・ 自分の知的能力を発揮できた喜び
- ・ 勤務時間に縛られず家族団らんやコミュニティ活動のできる喜びを持てる。

すなわち、ばら色の未来を皆語っていました。

しかし、2003 年 5 月に翻訳本が日本で出版されたジル・フレーザー著「窒息するオフィス」、2001 年米国で出版された原著「ホワイトカラー搾取工場」では、インターネットと携帯電話で 24 時間仕事に縛られるようになった米国での労働強化の問題を描いています。この問題は、一昨年のこの研究セミナーで取り上げました。

本年 3 月開催された当学会の大会で記念講演をされた、開催校京都工芸繊維大学の江島義直学長は、慢性疲労症候群を取り上げられ、オフィス環境は慢性疲労を生み出す多くの要素を含んでいると指摘されました。米国で 2 週間以上続く疲労感は人口の 24% に存在し、6 ヶ月以上続き日常生活に支障を来すような原因不明の疲労を訴える患者数は人口の 2.2% に及び、事の重大さが世界的に認識されるようになってきたとのことでした。

昨年 11 月、私は韓国 FM 学会の招きでソウルへ行きました。行く前に韓国の状況を欧米のジャーナルで調べ、サムスン筆頭に韓国企業の活躍振りに驚きました。昨年 9 月のフィナンシャルタイムズ「デジタル革命：いかにして韓国グループは世界のチャンピオンになったか」では、昨年の米国インダストリアルデザイン賞でサムスンが世界で最も多く上位の賞を取ったことなどを紹介し、「97 年のアジア危機の際、サムスンが価格競争からトップ志向へ方向転換した努力が報われつつある」と報じていました。



岩井先生は、「持続して『差異』を生み出し続けていく『組織』作りこそ、21世紀における会社の命運を握る」とおっしゃいました。サムスンも、まさにこの「違い」による差別化に力を入れて伸びているのです。

「違い」を生み出す知的創造活動にふさわしい環境は、在来の働き方やオフィス環境とは大きく異なると思います。朝9時から夕方5時まで、またはもっと遅くまで机に向かっていれば新しいアイデアが次々出てくるものではありません。

一方、たとえ在宅勤務が導入されたとしても、組織である以上職員がアイデアを出し合った情報交換をすることは重要で、そのための多様な空間が必要です。

「違い」を生み出し続けていくには、「快い環境」「自由な時間」「仲間との信頼関係」「共感できる目標」「社会的な尊敬」などが重要、と岩井先生はおっしゃいました。職員一人一人の知的能力を最大限に発揮させることができる働き方と環境作り、そしてオフィス造りが、これからの組織にとって極めて重要な課題になると思います。

### 本田広昭

岩井先生は、ご自身のオフィスには無頓着だったそうですが、今までの話をお聞きになって、どうお考えですか？

### 岩井克人

私自身、これまでオフィスのことについてはあまり考えてこなかっただけに、今日、みなさんのお話を聞き、大変、参考になりました。そして、オフィスのことなど全く念頭になく進めてきたが、オフィスの変化ともマッチしていることを知り、興味がわいてきています。

今までの話を参考に、これから会社がどうなっていくかというテーマに付け加えるなら、情報というものの取り扱いの問題があります。

いわゆるIT革命は、すべての情報を共有化すべきだという方向で進んできました。システムのリモジュール化やオープンアーキテクチャーの導入により、共通のプラットフォームの上で情報を扱えるようになったのです。

しかし、それが本当に会社にとっていいことだったのでしょうか？

資本主義の原則は、差異によって利潤を生み出すことです。

それなのに、IT革命は情報の共有化を目指すというようなキャッチフレーズに踊らされて、たとえば、多くの会社がそれまで自社内でやっていたことを外部に発注し始めた。その結果、虎の子の技術や情報が流出し、大失敗をしています。ポスト産業資本主義において情報の共有化が進むことによって、逆に固有の情報、独自の知識、個性的な文化の重要性が見えてきたのです。これからは、どこかで情報の共有化を止める動きが始まるのではないかと考えています。そうしないと利潤は生まれません。

私は携帯を持ち歩きませんが、インターネットは利用しており、メールに追われています。そしてどんどん忙しくなる。ネットで色々検索もします。だが重要なことは、ネットで知ることの出来る情報は、他の人も知ることのできる情報だということです。

そんなネットワークで伝わる情報よりも、昼食のときや、コーヒーを飲みながら他の人と話し、自分の知らないことを聞くことのほうが重要かもしれません。少なくとも、独自の発想をするには、そういう情報のほうが役に立ちます。



結局、情報を正しく活用する環境をつくるのに、最適な解はないのです。エンジニア工学や経済学によって検討しても結論は出ない。なぜなら、先ほど岸本さんがいわれたように、文脈的情報が大切なのであって、それは人と人の関係の中でしか得られません。

そういう意味では、三菱地所設計の岩井さんがおっしゃった、オフィスビルと街並みの関係も重要です。いい街には自然に人が集まってくる。

私は1998年にイタリアのシエナ大学に半年ほど滞在していました。トスカーナ地方の古い町にある大学の寮は13世紀の僧院でして、まわりはブドウ畑やハーブ園に囲まれ、天国のようなところでした。

そこで大学の関係者と話をしていたら、おもしろいことをいうんですね。いい環境を守って来たことによって、世界中から一流の人が集まってくる。私はその中に入らないと思いますかね。とにかく、自分たちは世界に出る必要はなく、世界の方が自分たちの方にやってくるということです。

ちなみにブドウ畑は大学の敷地にもあり、そこで獲れたブドウからワインをつくっています。昼食で学校の食堂に行くと、すでに栓を開けたボトルが何本も並んでいるので、ついつい飲んでしまう。そうやって、酒に釣られて集まってくる一流の研究者も大勢いるわけです（笑）。

シエナ大学の発想は、オフィスにもあてはまるかもしれません。いい環境を提供し、そこに楽しみがあれば、人は集まってくる。その結果、そこで、レベルの高い創造的な作業が行われるのです。

もっとも、これは余談になりますが、暮らしていたシエナ大学の寮では、イタリア的というか、ずっと洗濯機が故障していて、いつも手で衣類を洗わなければなりません。天国とは結構不便なところでもあると、妙に感心しましたね（笑）

## 本田広昭

理想的なワークプレイスはエンジニア的には生まれたいのではないかというお話でしたが、設計を行っている岩井さんは何かありますか？

## 岩井光男

オフィスという空間をつくる立場からいえば、環境を100%こちらでつくることはできないと考えています。ワークスタイルへの要求や経営環境の変化は予測もつかないので、これは当然の話です。したがって、できるだけフレキシブルな空間を用意することが私たちの務めではないでしょうか。

丸ビルを建て替えるときにも、同じような課題があったのです。

新しいビルには、旧丸ビルで小さなスペースを使われていたお客様も移ってこられるし、新たに外資系企業などお客様になる予定でした。したがって、オフィスに求めるものがまったく異なるテナントに使いやすい空間を提供するにはどうすればいいのか考えた末に、あのような多様なニーズに応えられる広いスペースを用意したのです。

岩井先生のイタリアの大学の話は、私たちにとっても非常に参考になります。ビルの建て替えに伴って地域の再開発を進め、街の付加価値を高めていくと、自然に人々が集まってきます。これは重要なことなんですね。

したがって、ビル側でも、集まってくる人々に応える工夫が必要です。丸の内は比較的大規模なテナントが多いところですが、現在、新しく起業する人に最適なスペースなども用意することで、多様化を進めています。その結果、ここに集まる企業のあいだで連携が生まれ、次のビジネスにもつながる。

そういう意味のオフィスづくりであれば、私たちにも協力できるのです。

## 本田広昭

ワークプレイスの多様化という方向であれば、お仕着せの標準内装を先に仕上げるのではなく、最終仕上げの選択肢をテナントに委ねて、個別のデザインがしやすいオフィスがもっと増えてくればいいのですが……。

## 岩井光男

本田さんの持論なので、その話は必ず出ると思っていました（笑）。

もちろん、もっと多様化が進んでいくことを考えれば、いずれは標準仕様じゃなくてもよくなると思います。しかし、現実的には、そこまで自由度を求める企業ばかりではないのです。

たとえば3フロアを借りるような大きな企業の場合、受付スペースと役員室は独自のデザインをしますが、何百人、何千人のワーカーを収容するスペースについては、均一になっているほうが使いやすいし、コミュニケーションもとりやすいということで、まだまだ標準内装を求めるケースが少なくありません。何しろ、日本の企業の中には、ニューヨークの支社も日本のオフィスと同じオフィスレイアウトにするとところがあるくらいですからね。

ただ、オフィス空間への意識は徐々に高まっているので、いずれは変わってくるのではないかと考えています。

## 岸本章弘

それはわかりますね。

私も昔はオフィスの設計をしていたのですが、そのころは最初に空間ありきで、その条件のもとでオフィスをつくるしかなく、完全に受け身だったのです。

しかし、本当に構造の違ったものをつくりだそうとすると、奥行きが足りないとか、天井高が不足しているとか、いろいろな問題があります。それだけに、ビルの標準部分をどれだけ少なくするのかというのは、デザインする立場からいえば、非常に重要だと思っています。その範囲は内装だけではありません。

あるとき、私の友人が新しいオフィスをつくったというのでオープニングパーティーに行きました。そこは倉庫を改造したもので、雰囲気は実にいい。ところがその場で考えたのですが、もしこの内装をそのまま普通のオフィスビルで再現したら、急に安っぽいものになるような気がしました。つまり、決してきれいじゃないんですね。

たしかに、元倉庫だと思えば、その名残を残したデザインは雰囲気を生み出します。しかし、オフィスデザインは書き割りではないので、それをそのまま普通のビルにはつくれない。

その後、改めてランドマークタワーなんかの内装を見てみると、やはり仕上がりが全然違う。倉庫とビルとでは、そういう部分が根本的に違うのです。だからそこに、元倉庫風のデザインは実現できません。

そう考えたとき、内部のデザインは、建物そのものの背景を受けとっていることがわかります。今、あるものを壊してまったく新しい建物をつくる、それによって、もしかするといろいろ失うものがあるかもしれない。だから、そういう作業はミニマムにすべきでしょう。

どんな建物であっても、デザインはその空間の特性を反映していくのですから、ビルの供給側は「標準的な箱さえつくればいい」と考えずに、今後のオフィスの行方を見据えながら、多様性の高い建物にしてほしいと願っています。

## 本田広昭

そういう意味では、ビルを供給する側とオフィスをつくる側の人々は、もっと情報交換すべきなのでしょうが、そういう機会がなかなかないのですね。建築も含めたそれぞれの立場を超えたコラボレーションの場の必要性を痛感します。

## 沖塩荘一郎

このままでは日本企業の未来はないのではないかと、私は危機感を持っています。ポスト産業資本主義時代に利潤を生み出す方法は、他の会社との「違い」による差別化である、と岩井先生はおっしゃいました。在来の働き方やオフィスのままでは、この「違い」を生み出すような知的創造能力を職員が発揮することは難しいと思います。

固定的画一的なオフィスにずっと座らされている状況は、創造的業務とは無縁といえるでしょう。知的創造性が発揮できる状況は、個人個人異なります。その作業の段階によっても異なるでしょう。家でくつろいでいるときにアイデアが生まれるケースもあれば、電車に乗っているとき頭が一番活性化するケースもあるでしょう。働く場はフレキシブルに考えなければいけません。

岸本さんがおっしゃったように、オフィスの多様化と分散化は確実に進んでいくでしょう。職員一人一人の知的能力を最大限に発揮させるには、多様な空間が必要になります。これから伸びていく企業のオフィスは、画一的な在来のわが国のオフィスとは大きく異なっていくべきだと考えています。

しかし、わが国では全体としてその動きが鈍いことに、私は危機感を持っています。

## 仲 隆介

沖塩先生のお話を引き継ぐなら、僕は、オフィスのユーザー自身がワークデザインをするのがあたりまえの時代にならなければいけないと思っています。

ワークデザインとは、ワークスペース、ワークスタイル、ワークツールの3つを統合してデザインすることです。たとえば、今日1日、どう働くかを考える作業は大事です。何時にあそこで会議をすとか、誰を呼んで話をしようとか、今日は籠もって集中作業をしようとか、その日のゴールに向かってワークスペースもワークスタイルもワークツールもデザインしていく。これはとっても大事なことです。

仕事ができる優秀な人というのは、こういう作業を無意識にしています。ただ残念ながら、そのうちの「スペース」だけはデザインされなかった。

やらなければならないことを効果的に進めるには、スペースまで含めたデザインが欠かせません。スペースのもつ力を認識しなければいけないのです。

NTTドコモでiモードの開発プロジェクトを指揮した松永真理さんの話にこんながあります。リクルートからドコモに移ってきたとき、そこは従来型の画一的なオフィスとワークスタイルで、彼女は唖然としました。こんな環境で新しいものなんかつくれない。いいアイデアなんか生まれないと感じたのです。

そこで松永さんはオフィスの中に「クラブ真理」というスペースをつくり、自由に人が集まって話をできるようにしました。そこには社内の人だけでなく、芸能人なども呼んだのです。これまでとは全く違う人々と全く違う会話をす、そんな多様なコミュニケーションによるワークスタイルが功を奏し、iモードの成功につながるアイデアが次々と生まれました。

つまり、ワークスタイルを変えるには、ワークスペースのデザインも必要なのです。

したがって、ワークデザインは、オフィスをデザインする専門家がするものではないし、サブライヤー側がするものでもない。働く側がするものなのです。すでにそれを実行している企業ほど伸びています。

そしてワークデザインをやっている企業は、自然とオフィスへの関心が高まり、スペースそのものを変えていく。するとまた伸びていく。

ただ、ワークデザインの答はひとつではありません。仕事の内容によって違うし、毎日違うし、場合によっては午前中と午後とでは違うかもしれない。だから、そういう作業をもっと大事にし、仕事として確立できたら、日本の企業も変わってくるでしょう。ワークデザインのうまい人ほど給料があがれば、もっといい。

以前、宮城大学の学長をしていた野田一夫先生の言葉で忘れられないものがあります。先生は学生たちに「日本を捨てる準備をなさい」とおっしゃるのですね。このままだと日本は没落し、沈んでしまうから、船に乗っとるか、逃げ出すか、どちらかを考えておかなければならないというのです。

たしかにこのままでは、日本人は創造性を十分に発揮できず、他の国に負けてしまうかもしれません。そうならないためにも、ひとりひとりが自分のワークデザインをし、いい環境を手に入れることは大切なのではないのでしょうか。

### 本田広昭

たしかに、人の創造性を大事にできない会社は、世界的な競争社会において生き残っていかないかもしれません。なぜ、そうなってしまったのかといえば、経営や管理をする側が、人を大切にしてこなかったからなのでしょう。

少し前から、オリンピックに行く若い選手が、「大会を楽しめます」といったコメントをするようになりました。最初、私は、「これから国の威信を背負って戦いに行くのに、楽しんでくるとは何事だ！」とったりもしたのですが、そういう選手がしっかりメダルを取ってくるのですから、私も古い日本の常識に染まっていたのでしょう。そう考えれば、ゴルフの宮里藍選手も楽しみながらプレイしていると話して優勝をしてしまいます。もしかすると、楽しんでがんばることは正しいのかもしれませんが、本来、本当のプロとはそういうものなのです。

オフィスで働くワーカーも、それぞれの仕事においてはプロフェッショナルです。したがって、お仕着せの空間に押し込んで個性を潰すのではなく、個々人が楽しめるようなワークプレイスを与えれば、もっともっと活躍できる可能性があります。ですからオフィス学会では、人間中心のオフィスづくりとして、「Enjoy Office 仕事をしよう！」というキャッチフレーズを掲げて、提言を行っていかようと思っています。

### 岸本章弘

これまでのオフィスづくりは「エンジニアリング」であって、「こうすべき」という答えを探す作業が主でした。これからは、そこからさらに「こうしたい」という意志や想いも込めて、「アート」のレベルまで引き上げていければと思います。そういう空間であれば、楽しさはユーザーにも伝わるのではないのでしょうか。

### 仲 隆介

ユーザー自身がするワークデザインも発想は同じなのです。自分が主体者となってデザインすれば、それは絶対に楽しい。上の人に「今日は何をしろ」といわれたら嫌な仕事でも、自分で動き方を決めていければ、決して苦痛には感じないものなのです。

### 岩井光男

オフィスの中だけでなく、ビル全体や街全体をつくっていくなかでワークスタイルを考えるのも、同じような発想かもしれません。街がにぎやかになれば、そこで働いてみたいという憧れも生まれます。

毎日、楽しく働くという考えは必要です。空間だって、個人の考えで変えていっていいのです。ただ、そのためには、外も含めたしっかりしたベースの環境整備が大切だと考えています。

### 本田広昭

それについてはおもしろい報告があります。六本木ヒルズで働いているワーカーに「このビルの魅力は？」というアンケートをしたら、第一位が眺望で、第二位がビルの外観デザインだった

そうです。オフィス内部空間のデザインへの質問は項目になかったということですが、つまり、働いている人たちの感性がオフィスの評価に直結する、という解釈も成り立ちます。

#### 岩井克人

近い話でいえば、私の自宅では、仕事場としても使っている自宅は大学のオフィスと同じように本や書類に溢れ、混乱しています。しかし、連れがインテリア好き、整理好きなせいか、1歩部屋を出ると、書斎以外のスペースは実に整理されています。

ただ、自分の部屋は大変に狭いけれど、今のままがいちばんだと思っています。籠もって仕事ができる秘密の空間と、快適にコミュニケーションできる空間の2つの組み合わせがあるのは、幸せだと思っています。ただ、残念ながら私の急げぐせから十分に生産性は上がっていませんが、

#### 本田広昭

日本のオフィスにおける最大の問題点は、内装やデザインを選べずにごまみしなければならぬということ。ですから、岩井先生のように選べる状況があれば、たとえ書類に埋まった空間があっても楽しめるということでしょう。

#### 沖塩荘一郎

「Enjoy Office 仕事を楽しもう！」というキャッチフレーズを少し補足します。岩井先生の「違い」を生み出す創造的業務というのは、本来楽しい仕事なはずですね。常に新しいものを生み出すのは苦しいですが、本来楽しい仕事です。「私にもこんなことができたのか」と自分の知的能力を発揮できたときの喜びは最高です。

「Enjoy Office 仕事を楽しもう！」には、仕事の場、環境が大きく関わります。良い環境に釣られて優秀な人たちが集まる事例を、シエナ大学での体験を通して岩井先生が話しされました。知的交流の機会が多く、居心地の良い環境や自由な働き方は、仕事を楽しむことに繋がります。

岩井先生は、ポスト産業資本主義社会の会社では、持続して「違い」生み出し続けることが必要で、その「違い」を生み出せる「ヒト」が主役となる、といわれました。これからの会社は、「ヒト」を主役としているか、他社といかに「違う」かを、その「オフィス」を通して示すことが重要になると思います。

ネットワーク活用で、私たちはいろいろな場所で仕事ができるようになりました。しかしそれを、「いつでもどこにいても働け！」という方向でなく、働く人自身が時間と空間を選択し、自分の知的能力が発揮できたという心の喜びを感じながら仕事ができるようになれば、日本もまだまだ大丈夫でしょう。

人間中心のオフィスづくり

Enjoy Office

仕事を楽しもう！

日本オフィス学会からの提案です



<セミナー会場配布用プログラムに掲載されたメッセージ>

## 知的創造を支援する新しいオフィス空間のあり方 オフィス文化創造空間のすすめ

### 知的創造の場としてのオフィス空間

オフィスにおける知的生産性の向上は、21世紀のわが国の経済力を左右する重要な課題であり、そして、新しい時代の働き方やその知的創造の場にふさわしいオフィスのあり方が今問われている。

本来働く場は、オフィス空間と人間の感性が織りあうようにして形成されるものであるが、これまでは機能的に優れていれば成立するものだと捉えがちだった。それは、面的空間と設備の優劣に対するコストと効率で評価されてきた。

また、日本のオフィス空間は、自社ビル、賃貸ビルを問わず、伝統的に標準的な内装が先に仕上げられて最終利用者に引き渡される供給システムが定着している。その結果、無味乾燥、無個性など空間への工夫やデザインが劣るオフィスの氾濫の要因となっている。近年、その内装仕様の品質は向上してきたものの、空間へのデザイン領域は依然として狭いままである。

オフィスにおける知的生産性の向上には、効率やコストとともに、「人」が主役の新しい価値観や感性に基づいたオフィスづくりが重要であり、空間デザインの果たす役割に大きな期待が寄せられている。

このように、新しい時代のオフィスづくりを支援するためには、オフィス空間の供給システムを再構築する必要がある。

### “先に仕上げてしまう”オフィスの標準内装問題

あらかじめ標準的な内装が仕上げられて、最終利用者に引き渡されるオフィス空間の伝統的な取引スタイルは、「2年契約、6ヶ月前解約予告」という日本の短期間賃貸借契約慣行の中で育まれたシステムだった。

“もったいない”という気持ちもあり、せっかく作ってある内装を取り壊してまで意図する空間を創ろうとする文化は育ちづらい環境にあった。しかし、お客様をもてなす受付や応接室、社長室などは改装の対象とならざるを得ず、標準内装の解体廃棄費用に加えて、退去時に元の標準内装へ戻す原状回復費用の上積みを経験しての改装となる。特に天井部分は、蛍光灯器具もそのまま使用するケースが多く、せっかくの空間デザインが活かされない事例は数多く見受けられる。

例えば、引渡し時にカーペットが未施工であれば、個々の空間ニーズに合った色や柄、または他の床材を選択する余地が残され、さらに間仕切り工事やLAN配線の入居工事も容易となるはずである。退去時には“獣道”ができてしまうカーペットは原状回復の対象となり、その費用は結果的に入居者が負担しているにもかかわらず、“選べる自由”を奪われた仕組みであることに気がついている人は意外と少ない。

入居ビルを決める際にカーペットが施工されていないと、良い印象を持たない借り手側の総務関係者が多いのも事実であり、双方の意識改革が求められる。

また、建築法規によると、壁の腰高 1.2メートル以内と床の部分は内装制限を受けないので、床材の施工義務は負っていないはずなのだが、仕上げ引き渡すケースが後を絶たない。床材がカーペットの場合防災性能を必要とするが、入居時の使用開始届け（消防）でチェックされるので建築の竣工検査の対象とはなっていない。

このように、空間デザインに大きな影響を及ぼす、照明と床材という二大要素の空間供給システムについて、その改善を必要とする背景である。

### 後から仕上げる米国型の「コア&シェル」方式に学ぶもの

だからといって、店舗の取引で行われるスケルトン状態での引渡し方式をオフィス空間づくりに適用させると、追加投資と原状回復費は膨大となり、現実的ではないことが分かる。米国で行われているコア&シェル（粗壁引渡し）という方式は、貸主側の予算額の範囲で最終利用者が希望する内装を後で行うやり方だ。退去時にはスケルトンへの原状回復を行うのではなく、次のテナントに対して全面改装という手法で引き継がれていく。5年、10年、15年、20年という中長期契約が背景にあるから成立する取引慣行だろう。中には、アスベスト除去のためにスケルトン状態に戻す工事が行われているケースも見受けられる。

日本では居住と同様にオフィスなどの事業用建物の賃貸借にも借地借家法が適用されているため、強力な賃借権に対抗する形で、2年の短期契約、さらに6ヶ月前の解約権を付与が定着した。右肩上がりの経済成長や物価の上昇を新しい入居者の賃料に求めるという手法として慣行化してきた。

一方借り手側も、かつては人員増加による短期間入居を繰り返していたため、標準内装の「仮の宿オフィス」は効率優先の便利な仕組みだった。

しかし、時代の変化が求めるオフィス空間のあり方にはそぐわなくなったのである。

### 主役の人間を中心においたオフィスのあり方

企業利益の源泉は人間の能力であり、その知的生産を生み出す「場」としてのオフィスづくりを、快適でそして個性的で豊かな空間にしてゆく責任がある。

オフィス空間にたずさわる者として、オフィスで働く人たちの幸福のためにも...

**人がどれほど豊かな空間で人生を送ったかということは、その人の人生がどれほど豊かであったかということと不可分である。**（感性の哲学より—哲学者桑子敏雄）

日本オフィス学会「オフィス文化論研究部会」



*<http://www.officesoken.com>*