

働きやすさを追求した オフィス変革の手順と要点

(株)エフエム・ソリューション 後藤隆二

はじめに

——オフィスを考えることは人事の本来業務

わが国の現在のオフィス環境については、かつて世間のオフィス環境に大きな影響を与えた1986年のニューオフィス化推進運動（当時の通産省が主管）以来のオフィス改革が進行し、第2のオフィス変革の波を迎えようとしている。2008年9月のリーマンショック以来のここ数年はこの進行が滞ってしまっているが、オフィス変革の動きはまだ続いていると判断している。

現在の経営革新の中心は「人」になっているので、オフィスも「人」に合わせた創りがされるべきであると考え。もう一方で重要なのは、業務がいかにスムーズに遂行されるかという観点である。

PROFILE



30年間富士ゼロックスに勤務後、2001年より現(株)エフエム・ソリューションに勤務。1989年から2年半は社団法人ニューオフィス推進協議会に出向し、FMの導入普及活動を行った。現在は主にオフィスコンセプト策定のコンサルや、経営戦略などから課題を抽出し、オフィスへ展開する手法の開発を手がける。

この両方がバランスよく機能展開されるのが理想的なオフィスといえる。

組織としての「人事」のミッションが、会社の方針や事業計画を人の側面から保障し、従業員などそこで働く人のことを考えることであるならば、オフィスを作る部署になれとはいわないが、人事戦略の目的を達成させる施策手段としてオフィスを考えることは人事の本来業務そのものといえる。

この稿では、オフィスの創り方・あり方と「人事」の果たす役割の観点から解説を進めたい。

オフィス変革の背景事情と変革の方向性

1980年代までは、工業化社会として均質な製品を効率的に生産することが求められ、生産性は生産量の増加やそれにかかわるコストの低減が第一義にとらえられていた。オフィスも決められたことをいかに効率的に処理するかということが課題であった。

このような時代背景にあっては、人と違ったことをしたり、突出した考え方をする人はあまり受け入れられず、横並びを是とする考え方が主流であった。

決められた計画を決められた手順でこなしていくためには、人と違ったことをするのではなく組織と

して決められたヒエラルキーに沿って仕事が処理されていくことが必要になる。そのため、組織のあり方を図式化した組織表そのままのオフィスレイアウトが採られるようになった。これがいわゆる島型対向式の机配置である。

しかし現在では、集団の評価で行っていた業務も個人の能力を重視するようになり、でき上がりの成果をもって業績評価とする成果主義が取り入れられるようになった。個人を評価することは悪いことではないし、時代も知的生産性を求めている。だが、人の能力と仕事の進め方、そして評価内容を十分に吟味せずにオフィスを作ると、本来ならそこで働くワーカーにとって強い味方になるはずのオフィスがかえって足を引っ張る結果になってしまうのである。

均質性を求めた従来の工業化社会でのオフィスと、クリエイティブワークといわれている、個性などを重視した知的創造性を最大限求める現代のオフィスとは、必然的にそのあり方は違うのであり、その認識をもつべきである。

オフィスの移転時やリニューアルに際して、「社員の自立を促すオフィス」とか「新しい働き方を取り入れたオフィス」ということが昨今よく聞かれるようになった。これは、経営層が新しい時代への対応がまだ不十分と考えている証拠でもある。

当社の研究では「オフィスという形はホワイトカラーの生産性を上げる十分条件とはいえないまでも、必要条件といえる」との結果が出ている。このことはオフィスは形だけ作ってもうまく機能しないことを示唆している。形はオフィスの機能を具体化する手段の一部になっているが、形だけではその機能を十分に発揮できないことがある。形にはその形にした意味があり、目的や使い方が正しく認識されていないとその効果は期待できない。

一昔前のオフィスは、そこで働くワーカーを収容することが大きな目的であった。この考え方では経営層が望んでいる社員の自立とか新しい働き方といった目的を達成することは難しくなる。なぜなら

オフィスに机や椅子を並べることが目的ではなく、本来の目的はそこから生まれるワーカーの自立であり、企業などを支える働き方の変革が求められているからである。

そこで、オフィス作りは人の収容という目的から、経営課題の解決策という手段になり、経費対象から投資対象へと変化していった。そしてオフィス「作り」からオフィス「創り」へと質の変化を遂げたといえる。したがって、各社の組織制度や慣習などによって、オフィスのあるべき機能の内容が吟味されることとなり、オフィスのあり方も変わらざるを得なくなったのである。

オフィス変革をする場合の 基本コンセプト創りと変革へのプロセス

こうしたオフィスの形と質の変化は、ワーカーのモチベーションをも向上させることとなる。モチベーションが上がれば、必然的にアウトプットの増大という、生産性にプラスになる好循環となり成果の向上を呼び起こすことができる。

会社が理念として策定したものに近づくための手段として、オフィスはワーカーという「人」のために創られ、そのワーカーが行う業務がスムーズに効率よく、高い品質でアウトプットされるのなら、経営層もワーカーもウィンウィンの状態になるはずである。

よいオフィスとは、働く人々の目がいきいきとして活気がある職場であり、気持ちよく働けるということは、その人のもつ知的活力が100%、もしくはそれ以上に引き出されることではないだろうか。ワーカーが気持ちよく能力を発揮して働けるということは、業務がスムーズに、そして効果的に進んでいることが第一の要件であると考えます。

●オフィスコンセプト

オフィスは、働く人の活力を十二分に発揮させることを支援する場であるといえる。とすれば、オフィスをどのように創るのかというコンセプトを明

確にする必要がある。

オフィスコンセプトは、オフィスのあり方を具体的な方針や方向性として示すものである。オフィス計画の主要なアウトプットとしてオフィスコンセプトを策定し、経営トップをはじめとして社員全員が共有しなければならない。このコンセプトは、新しいオフィスは何のためにあるのかを示すものである。会社の方針に則っていることが原則であり、企業文化なども反映される。

会社や組織の事業計画を構成する要素として、よくいわれるのが人・物・金・情報であるが、その次にあるのがファシリティ（＝オフィス）であり、オフィスは事業計画を構成する重要項目でもある。そのため、会社や組織がめざすものを十分に咀嚼し、その課題について一部でも解決できるようなオフィスが計画されるべきである。もちろん、それだけではオフィスはできないが、将来のあるべき姿を描く第一歩がオフィスコンセプトである。

●調査

オフィスコンセプトを策定するには、会社の方針や事業計画の内容を知らなければならない。また、いままでの事業上の問題点・課題などを把握しておく必要がある。それらを踏まえて、現状の組織構成や役割分掌（部門別業務分掌）を確認しておくのが前段である。

オフィスコンセプトの策定は、このような会社の基幹情報を分析することから始まり、併せて現状を見える化する手段として、数字では表せないオフィスの問題点を把握するなどのために調査を行う。この調査はアンケートによるものやヒアリング、実測調査など、適時その企業の状況に合わせて手法が選択される。

●スマートオフィス

世間一般にはオフィスの大きな方向性として、無駄を省いて効率化を徹底しようとする「スリムオフィス」と、筋肉質に鍛えようとする「ストレッチオフィス」、そして、社員や環境に優しい「ウェル

ネスオフィス」が主流となっている。

この3項目をすべて合わせて、「スマートオフィス」と総称されている。もちろん個々の課題を中心とするので、たとえば、とくにホワイトカラーの生産性を向上させたいのなら、筋肉質に鍛える「ストレッチオフィス」を中心にめざすこととなる。あるいは、3項目をバランスよく取り入れるという考え方もある。それらはすべてオフィスの総合コンセプトによって明らかにされることとなる。

そこで、まずはオフィスのねらいに合わせた要求事項を整理することが必要であり、この時点でたとえば自立した社員にしたいとか、新しい働き方のオフィスにしたいとか、ホワイトカラーの生産性を上げたいなどのオフィスのねらいや要求、業務の特性を整理しておくことが、形を引き出す大きな要因となる。

変革をする際の各機能のポイント

オフィスコンセプトから各機能を設定し、設計の要求項目として整理することをプログラミングという。この整理されたプログラミングを基に、基本設計として初めてオフィスの設計図が描かれる。この工程までが、オフィスを創る前段の企画計画の部分といえる。

ここからは、スペース、レイアウト、会議（打ち合わせ）、コミュニケーション、リフレッシュエリア、情報の共有化、セキュリティ、環境（エコ）への配慮など各機能について、オフィスを創るにあたってのポイントを簡単に解説したい。

これらの各機能のポイントは、一般的にあてはまるであろう内容となっているが、各企業や組織によって、当然その内容は変わってくる。オフィスはその企業などの風土や歴史、経営層の考え方、仕事の仕方、社会環境などに影響されるもので、形も違えば使い方も違うのが本来の姿といえる。形は人が見ることによって人の行動に影響を及ぼすため、施

策と一緒に形が整えられれば、その施策を大きく支援することになる。

●スペース

全体のスペース配分はそのオフィスに必要な機能（受付、会議室、役員室、リフレッシュエリア、ワークプレイス、サーバー室、メール室など）が、どれだけの広さや設備をもってどこに配置すれば最適かをシミュレーションして算出される。賃貸ビルへの入居では借りられる広さや種々の制約があるので、すべてが理想的にスペースを確保できるものではないが、スペース配分は無駄を極力なくすることが必要である。

オフィスの経費に占める賃貸料は、一般的にはオフィスの全体経費の6割以上を占めるため、無駄の排除とゆとりのバランスが大切な要点となる。また、全体のスペースは現在必要な各機能がセットされることがミニマムであるが、将来あるべき姿としてコンセプトに表示されたものが整えられていることも大切である。またオフィスは日々変化するものであるため、変化にどの程度対応可能かを検討しておく必要がある。

●レイアウト

レイアウトについては前述したとおり、わが国のごくスタンダードな机の並び方は鳥型対向式である。これは、その組織や命令系統をそのまま形としたレイアウトである。

しかし数年前から、独立した机ではなく連結されたロングテーブルが導入されるようになった。6人ほどで1つのロングテーブルを共用するもので、全員が在席しているときは狭いが、隣との境界がないため不在のときは広く自由に使えるメリットがある。席数を削減し、フリーアドレス（各自が固定席をもたず空いた席に座る方式）として使用することで、省スペース化の切り札となった。

オフィスレイアウトは、仕事の流れや組織の特性に合わせるのが基本である。仕事の性質によって個人で作業をするタイプや人との交渉や打ち合わせの

多いタイプ、定型的な仕事か非定型の仕事かなど、執務形態によって適した標準レイアウトがある。どのような部門の仕事がどのタイプに属するのかは、調査すれば概略をつかむことが可能である。

管理サイドとしては、すべて統一されたレイアウトと什器にするほうが管理しやすいが、ワーカーは必ずしもそうではないことを認識することも肝要である。

●会議室（打ち合わせ）

ものごとの決定に合議制を採っていたり、チームやプロジェクトが活発な現在の仕事の仕方では、人々が集まる機会が多い。そのため、会議室や打ち合わせコーナーがミニマムとして置かれているが、全体には不足感が蔓延している。当社が行ったワーカーのオフィスに対する意識調査でも、満足度ワースト3の2位にランクされているのが会議室の問題である。

会議には、周りが囲まれた部屋が必要なケースと、3～4人程度での打ち合わせのケースもある。打ち合わせであるなら、ワークプレイスの一部をオープンミーティングのスペースとして予約なしで使えるようにすればよい。月曜の午前中に会議が集中するなら、業務に支障がない範囲で会議の時間を運用でずらすなどの工夫も必要である。

また、プロジェクターなどのAV装置は、簡単なものでもよいから装備しておくことが望まれる。PCは不可欠な業務機器であり、ペーパーレスに貢献するなど環境面からも望まれる。

●コミュニケーション

最近のオフィスの課題として多く取り上げられているのが、コミュニケーションである。コミュニケーションの活性化やコミュニケーション力の向上といった課題が、経営層から指示されるケースがあるが、コミュニケーションの本質についてはあまり議論されていない。

コミュニケーションを取るための工夫は、さまざまな形で行われている。たとえばマグネットエリア

と称してコーヒーマーカーや飲料水を置いたり、コピーコーナーの周りに作業台兼用の立ち話台を設置するなどして、人が集まり、滞留しやすくする仕掛けである。あるいは、人の動線をわざと曲げたりクロスさせたりすることで、偶発的な出会いも誘導する。また、最近の傾向としてはフロア内に階段を設けて上下階の行き来を活発にさせようとするものもある。

もちろんこれらの工夫はそれなりの効果はあると思われるが、本当にコミュニケーションがどうなっているのかがわからずに、対策が先行している例もある。

オフィスにおけるコミュニケーションは、受け手の人がコミュニケーションをした結果、いかに行動に移せるかにその成否がかかっている。投げかけた相手がなんの行動もしないのでは、コミュニケーションは成立したとはいえない。送り手が身振り手振りをしたり、相手の気持ちを斟酌^{しんしゃく}するとしても、受け手にその気がなかったり、いわれていることの意味が理解できないようでは、ぜんぜんコミュニケーションにならない。

これからの社会では、グローバル化が進みさらにコミュニケーションの大切さが実感される。言葉の障害もさることながら、全体でのコミュニケーションのための学習と、異分野の人やさまざまなバックグラウンドの人（ダイバーシティ）の考え方を学んで自分の知識を広めたり振り返ることは、さらに先に進むための重要な要素であるだろう。

●リフレッシュエリア

気分転換のためのリフレッシュエリアがオフィスにないと不満が高くなる。前述の当社の調査では、満足度ワースト3の3位にランクされている。しかし、あっても使わないという現象が現在いろいろなオフィスで見受けられる。欲しいのにどうして使われないのか。その理由の1つとして、リフレッシュは休みに行く（サボリに行く）と受け取られやすい、というのがある。

このことは、リフレッシュに対する世間的な認識ができ上がっていないことに起因しているともいえるが、わが国の労働契約が時間拘束で成り立っているということも原因かもしれない。1日8時間労働で賃金が決まっているなら、たとえ15分でも仕事を抜けることはサボリといわれてもしかたがないからだ。たとえ15分の休憩でその後の成果が飛躍的に向上したとしてもである。

リフレッシュの仕方についての研究を進める一方で、リフレッシュをしたほうがより効果的との啓蒙や、リフレッシュエリアの使い方を周知することが肝要である。

●情報の共有化

情報には英語で information と intelligence という2つの単語がある。information は情報資料のこと、intelligence は情報の記録・分析・判定という意味をもっている。

情報をうまく整理してコントロールし、必要なときに適時分析してその結果をどのように使うのかを判断できなければ、情報が役に立ったことにはならない。情報をため込むことはよく行われているが、それが正しく整理・記録されているのだろうか。文書をしまっておくだけでは何の役にもたたず、スペースを取るだけの話である。

そこで情報を一元管理し、社員の情報活用に対してセンターで支援する機能が指向されている。いわゆる「情報センター」とか「コンシェルジュ・サービス」といわれるものである。情報の保管はもとより、希望の資料などを探し出してくれるサービスまで多種多様ではあるが、ワーカーにとっては時間や質の効率化であり、その効果は大きい。

●セキュリティ

オフィスのセキュリティは、いまやミニマム項目として取り上げなければならない項目である。セキュリティに配慮したオフィスを創るにあたっては、まず基本的なセキュリティポリシー（セキュリティの考え方や方向性を示したもの）を設定するこ

とが必要である。オフィスのあり方とセキュリティポリシーは、密接に関係しているからである。

たとえば、オフィスレイアウトやそれに伴う人の動線はセキュリティの入退室管理システムと連動する。業務上で個人情報を保管する場合などでは、その部屋に入室できる人の制限や入室者のログ管理（出退の情報を記録に残す）も必要になるケースがある。一方で、個室を作れば間仕切りにも関係するし、場合によっては消防法での規制から散水装置などを作り変えなければならないケースも出てくる。

しかし、セキュリティは綿密に計画されて作られても、他のフロアに簡単に打ち合わせにいけなくなったり、社外の人との打ち合わせが非常に面倒になったりしては問題である。このようなことから、オフィスの設計時にセキュリティポリシーも同時に策定し、それをオフィス設計に活かすのが大変効果的であろう。別々に考えるのではなく業務の流れや関連セクション、そして部門の配置などすべて一元的にとらえることが必要である。

●環境（エコ）への配慮

オフィスにおける環境配慮としては、形としてのオフィスそのものと、そこで働く人々の双方から考えなければならない。たとえば、ホームオフィスの推進などの制度的な削減策、電球をLEDに変えることや空調の温度変更などのオフィスの設備面での対応など、多面的に対応する必要がある。

ここでの注意点は、ワーカーに働きにくさや面倒くさいなどの負担感をかけないように配慮することである。そして、活動経過の周知や結果の報告などこまめな広報活動が大切な要点となる。現在の環境指数がどうなっているかがひと目でわかる「環境見える化」などのディスプレイの設置も効果がある。

環境への配慮は無駄の排除にもつながることから、効率的・効果的な仕事の進め方も促進することができる。会議は短く、配布資料はなくしプロジェクターで表示するなど、現在行っている仕事の仕方を変えることは環境配慮と同時に新しい働き方への

変革でもある。

オフィスだけで環境をすべて解決しようとする、無理があったり本来の仕事が妨げられたりすることもあるので、広く働き方全般を考慮して推進することが望まれる。

おわりに

——これからのオフィス創りに向けて

働きやすいオフィス創りについていろいろな観点から述べてきたが、基本は「そこで働く人々がいかにいきいきと目を輝かせて働くことができるか」にかかっている、といっても過言ではない。そのためには、その企業の経営理念や方針を社員全員が理解していることが前提となる。これが土台となってそのうえに事業計画などがあり、それを実現するために人に関しては人事戦略があり、事業を遂行する場としてオフィス戦略がある。

したがって、経営方針や事業戦略、人事戦略は、オフィス創りと密接な関係にあるといわざるを得ない。この密接な関係を理解し、それを踏まえてオフィス創りはなされる必要がある。

現在では、ICT（情報通信技術）がさらに業務をサポートしてくれる時代になってきており、ICTでの業務支援をうまく取り込み、人と最新技術の共生が必要となってくる。人と人が向き合うことがコミュニケーションの原則でもあるので、これからのオフィスは人が集まれる、そして人が楽しくなるオフィスであるべきであると考えている。方針や施策がないままのオフィスは、人を収容するという目的は達成できたとしても、働く人が目をいきいきと輝かせることは期待できない。

また、組織は常に変化し、人も日々成長変化している。そこに組織と人がいる場所なのに、オフィスが変化しないでいいわけがない。オフィスも生きており常に変化に柔軟に対応できるような仕組みが必要である。変化にうまく対応できるオフィスがまさに「働きやすいオフィス」ではないだろうか。