

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 年 5 月

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

目 次

序章 本調査研究の背景・目的.....	1
第1章 学識者ヒアリングに基づく「インタラクション」(インタラクションゾーン)の概念整理.....	4
1. インタラクションとは何か.....	5
(1) インタラクションとは？	5
(2) なぜ今、ワークスタイルの中にインタラクションが求められるのか？	5
(3) インタラクションについて考える際のいくつかの視点.....	6
2. インタラクション(インタラクションゾーン)の成立要件 ～成立させるためのポイント～	7
(1) 「ワーカー自身の意識改革と自律」、「環境を変えるという発想」	7
(2) ワーカー及び現場への権限の付与	8
(3) 「つなぐ」ための様々な工夫	8
(4) ゲートキーパーの存在	9
3. 具体的な展開 ～インタラクションゾーンをつくるにあたって～	9
(1) 関係性をデザインする.....	9
(2) 多段階のインタラクションのステージと境界(壁)	10
(3) ON と OFF のデザイン	11
(4) オフィスデザインの際のワーカーの参画.....	12
(5) インタラクションと ICT サポート.....	12
(6) その他、オフィスづくりにあたっての工夫 ～垂直方向のインタラクションの一つとしての「吹抜け」や「階段スペース」の工夫～	12
第2章 企業ヒアリングによる「インタラクションゾーン」設置の効果等についての実態的・客観的な検証.....	14
1. 企業ヒアリングの実施概要	14

2. 企業ヒアリング結果.....	16
(1) インタラクション(インタラクションゾーン)を意識したオフィスづくりが追求された背景	16
(2) オフィスにおけるインタラクション(インタラクションゾーン)の具現化と実践.....	17
①各企業の共通認識として、face to face のコミュニケーションの重要性.....	17
②組織間(企業内、グループ企業間、外部)の境界(壁)の排除.....	17
③多目的・多機能スペースの拡充とワーカー自身による働く場の自由な選択	18
④コミュニケーションを促進する試み(仕掛けや工夫)	21
⑤ワーカー(ユーザー)の意識改革.....	24
⑥喫煙環境	26
⑦その他 ーフリーアドレス制について	27
(3) インタラクションゾーン設置の効果と今後の課題、今後の方向性(ヒアリング企業の認識として)	27
①インタラクションゾーン設置の効果	27
②今後の課題.....	29
③オフィス環境の今後の方向性.....	30
 終章 考察・まとめ	 32
1. 調査研究のまとめ	32
2. 調査研究結果の要点	34
3. インタラクションゾーンの可能性	39
4. インタラクション調査研究に関する今後の展望	40
5. おわりに.....	41

調査研究概要

I. 調査研究のまとめ（ポイント）

本調査研究は、2010 年度及び 2011 年度に実施した「オフィスワーカーの生産性概念の整理」及び「喫煙場所の付加価値」に関する予備的調査で、今後の知識創造オフィスのあり方について興味深い示唆が得られたことに端を発する。それは、“分ける”から“交わる”“つなぐ”、“多目的・多機能”という考え方が必要で、その際に共用スペースの役割が重要になること、さらに今後のオフィ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といったキーワードが重要になるといった示唆であった。その中でも、コミュニケーションやコラボレーションを生み出す一つの要因としてのインタラクションに着目し、インタラクションゾーンの実例と効果について調査研究を進めてきた。

2013 年度には、学識者へのヒアリングを通じて、インタラクションについて概念整理を行った。続く 2014 年度は、インタラクションゾーンをオフィスの中に設置している企業に対してヒアリング調査を実施し、設置の効果等について実態的、客観的な検証を行った。

【学識者ヒアリングのポイント（第1章）】

○インタラクションとは何か

- インタラクションとは？

インタラクションとは「相互作用」、人と人との出会いや接触。

- なぜ今、ワークスタイルの中にインタラクションが求められるのか？

特に知識創造業務においては、情勢が刻々と変化し、ゴールや目的も変わるなど業務遂行上の前提が不安定であるため、常に置かれた状況にインタラクティブであるべき。

- インタラクションについて考える際のいくつかの視点

知覚や認識は、人が外部（他者や環境）とインタラクトすることなしに成立し得ない。他者と一体的に動くにはリアルな場を共有することが必要。今後、オフィスではインフォーマル・コミュニケーションがますます重要になる。

○インタラクション（インタラクションゾーン）の成立要件

- ワーカー自身の意識改革と自律、環境を変えるという発想

多様化したワーカーの活動に合わせて、ワーカーが自律的にベストな働く場を自ら選択できることが重要。そのための意識改革やトレーニングが必要。

- ワーカー及び現場への権限の付与

環境や道具を調整できるよう、ワーカーや現場への権限付与が必要。

- 「つなぐ」ための様々な工夫

リアルな場の共有は重要であるが、人と人をつなぐには、ただ単に物理的な場所をつくるだけでなく、様々な仕掛けや工夫が不可欠。

- ゲートキーパーの存在

コミュニケーションの活性化にはゲートキーパー（キーマン）の存在が不可欠。

○具体的な展開 ～インタラクションゾーンをつくるにあたって～

- 関係性をデザインする

組織のデザインには、人と人、部署と部署をつなぐといった「関係性」に着目したインタラクション・デザインが重要。

- 多段階のインタラクションのステージと境界

インタラクションには様々な（自分、環境、組織内外、他企業、社会…）ステージがあり、それぞれのステージには境界が存在。

- ON と OFF のデザイン

仕事モードを維持しつつも、ON と OFF をワーカー自らコントロールすることが重要。

- オフィスデザインの際のワーカーの参画

ユーザーであるワーカーを設計段階から参画させることで、理想に近いオフィスができ、また完成後の「使いこなし」に差が出る。

- インタラクションと ICT（Information and Communication Technology）サポート

インタラクションのサポートツールの一つとして ICT がある（ただし、「しなくてもよくなる」技術は人間の幅を狭めかねない）。

- その他、オフィスづくりにあたっての工夫

オフィスづくりには様々な制約がある中で、吹抜けや階段スペースの工夫も有効。

【企業ヒアリングのポイント（第2章）】

○インタラクション（インタラクションゾーン）を意識したオフィスが求められる理由（問題意識）

企業は現在、コミュニケーション不足といった組織的な課題の解決や社員の働き方の変革を目指しているところ。

○オフィスにおけるインタラクション（インタラクションゾーン）の具現化と実践

- 各企業の共通認識として face to face のコミュニケーションの重要性

いずれの企業も、社員同士（グループ企業含む）の交流やコミュニケーションを促進したい考え。特に face to face のコミュニケーションを「最もリッチなコミュニケーション」として重視。

- 境界（壁）の排除

組織間や外部との壁を排除し、接点を生み出すために様々な共用スペースを設置。

- 多目的・多機能スペースの拡充とワーカー自身による働く場の自由な選択

共用スペースは「何をしてもよい」スペースとして、ワーカーの自律性に基づく自由な使い方を奨励。ワーカーの多様な活動を吸収する多機能性を備える。

- コミュニケーションを促進する試み（仕掛けや工夫）

物理的な環境（ハード面）の整備だけでなく、コミュニケーションを促すための様々な仕掛けや工夫を凝らす。

- ワーカー（ユーザー）の意識改革

オフィス（共用スペース）のより良い使われ方につなげるため、ワーカーの意識改革や社風の変革を実行。なかには、ワーカー（ユーザー）による自主的・主体的な管理運営も推進。

- 喫煙環境

喫煙室を透明なガラス張りにするなど、出会いやコミュニケーションの一つのきっかけづくり。

○インタラクションゾーン設置の効果、今後の課題と方向性

- インタラクションゾーン設置の効果

共用スペース（インタラクションゾーン）の拡充により、出会いやコミュニケーション機会の増加、ノウハウや知見の共有化、一体感の醸成、業務スピードの向上等につながった。

- 今後の課題

オフィス環境と生産性の関係（効果測定）に苦慮。人員増加等による共用スペースの閉鎖（執務スペースへの転用）に懸念を抱く。

- オフィス環境の今後の方向性

オフィスは情報やコミュニケーションのハブとして存在し続ける。今後はより一層様々な交流が生まれるオフィスとしての役割が重視される。

Ⅱ. 調査研究結果の要点

2013 年度の学識者ヒアリングと 2014 年度の企業ヒアリングの調査結果をまとめると、以下の 2 点にポイントを整理できる。

○インタラクションの重要性（認識）

学識者は、「人と人との出会いや接触」、そしてそこから生まれる「相互作用」であるインタラクションは、特に知識創造業務において必要不可欠なものであるという。企業やその中で働くワーカーに求められる課題は多様化し、複雑化してきている。また、企業活動の現場においては、「知識創造」や「知的生産」がキーワードになっており、これまでとは異なるアプローチや方法論、働き方が求められるようになった。これらの課題に対処するためにも、他者とのリアルな場の共有、組織内外のインフォーマルなコミュニケーションが必要となる。

一方、企業は、職種や部門間、グループ企業間、あるいは顧客や取引先といった外部と

の「壁」を超えて接触機会を増やし、交流やコミュニケーション、コラボレーションを促進したいという問題意識を持っていた。そうした問題意識に基づいて設置した共用スペースは、出会いや接触、コミュニケーションを促すといった「インタラクション」の考え方と合致するものであった。また、企業側の認識では、会議室などで行われるフォーマル・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を重視していること、さらに様々なコミュニケーションの手段がある中で、対面（face to face）でのコミュニケーションを「最もリッチなコミュニケーション」として重視していることがわかった。

○インタラクションの具現化にあたって

学識者は、インタラクションが成立するためには、ワーカー自身の意識変革とそれに伴う権限の付与、人と人をつなぐための工夫が必要であると主張していた。企業ヒアリングにおいても、ワーカーの自律性を促し意識改革を実行していること、さらにはワーカーが主体的・自主的に共用スペースを運営・管理していくことを推進していることなどが明らかとなった。インタラクションゾーンの具現化には、共用スペースが設置されるだけでなく、そこに人が訪れ、会話が交わされるという、インフォーマルなコミュニケーションが発生・促進されなければならない。ヒアリングで挙げられた各企業の様々な取り組みは、インタラクションを発生させるのに寄与していると考えられ、それによって社内外での出会いやコミュニケーション機会の増加、企業と地域社会との交流、社内における仕事に関するノウハウ・知見の共有化や一体感の醸成、そして業務スピードの向上等がインタラクションゾーン設置の効果として聞かれた。

（学識者のコメントにはなかったものの、企業が創意工夫で取り組んでいるもの）

- 設計時のワーカーの参画だけでなく、ワーカーの主体的・自主的な管理運営

オフィスのユーザーであるワーカーによる組織体（プロジェクトチーム/オフィス管理委員会/自治会など）を結成、ワーカーが自主的・主体的にオフィスを管理・運営。

- オフィスが複数フロアに分かれている場合の工夫

現実問題として、フロアが分かれていること等、企業には様々な制約がある中で、コミュニケーションの壁を取り去るべく工夫（互い違いの配置、別フロアのリアルタイム映像の投影など）。

Ⅲ. インタラクションゾーンの可能性

この 2 年間の調査研究を通して、インタラクションの概念や企業におけるインタラクションゾーンの実例を検討してきた。インタラクションは、社内・社外の出会いや接触の機会を増やし、インフォーマル・コミュニケーションを促し、企業の知識創造性を活性化することに寄与するものとする。

企業において、インタラクションゾーンをどういう形で具現化するかは、ケース・バイ・ケースであった。しかしながら、いずれの方法を採用にしても、基本的には多様化したワーカーの活動を吸収できるような多目的・多機能スペースであることが前提となる。そうすることで様々な人が集まり、交流やコミュニケーションへとつながっていく。

企業（ワーカー）活動の現場では、定型化されたルーティン業務から、知識創造業務が求められるようになった。たとえ ICT が発達したとしても、face to face のコミュニケーション、そしてチーム全体の意思決定が行われるハブとして、オフィスの存在と機能は今後も求められ続けると考えられる。企業としても組織の壁をなくして、社員同士（グループ企業や外部も含め）のコミュニケーションを促進したいという組織的課題を抱えており、それを解決するための施策を手探りで展開しているところである。まさに、学識者が提唱するところの「インタラクション（インタラクションゾーン）」を企業側も実践的にオフィスに組み込んでおり、こうした流れからしても、今後ますますインタラクション（インタラクションゾーン）の重要性が高まるものと考えられる。

企業ヒアリングでは、共用スペース（インタラクションゾーン）の拡充の効果として、社員の出会いの頻度やコミュニケーション機会の増加、ノウハウや知見の共有化、社内言語の統一、一体感の醸成、業務スピードの向上などが挙げられた。このような結果からも、昨今求められている知識創造や知的生産の向上に対して、少なからずインタラクション（インタラクションゾーン）が寄与するものとする。

Ⅳ. インタラクション調査研究に関する今後の展望

①マクロ的視点からの今後の展望

本調査研究は、オフィスにおけるインタラクション（ゾーン）についての研究であった。オフィスは、その企業の理念や活動に共感した者が集まっているという前提はあるものの、各人の価値観や生活スタイル、行動様式は様々であり、いわば多様な人の集合体である。

実際、企業ヒアリングの中では、新たなオフィスづくりにあたって、ファシリテーターを中心としたプロジェクトチームが、ワーカー（企業文化の違うグループ企業のワーカーも含め）の様々な意見を集約し、価値観を共有しつつ全体の合意を図っていくというプロセスを経ている。多様性や異文化の共存、価値観の共有、合意形成といったキーワードは、オフィスに限ったことではなく、社会を考える際に広く通用するキーワードである。

そういうプロセスを併せ持つインタラクションの考え方は、多様な価値観を持った様々な人が集う公共施設や公共エリア、商店街、コミュニティ、地域社会などにおいても必要な考え方ともいえる。したがって、こうした公共施設や商店街を含むコミュニティや地域社会におけるインタラクション（インタラクションゾーン）のあり方という、マクロ的な視点での調査研究が期待できる。

②ミクロ的な視点からの今後の展望

今回の調査対象は、オフィスフロアという全体空間の中でインタラクション（ゾーン）の概念と実際について俯瞰的に捉えたものである。よりミクロな視点では、オフィスフロアの構成エリア（エントランス、エレベーターホール、給湯コーナー、喫煙室、トイレなど）ごとに対して、インタラクションの考え方をどのように盛り込んでいくか、その効果を最大限に発現し得る設えや配置などはどうあるべきか、といった観点からの調査研究が期待できる。

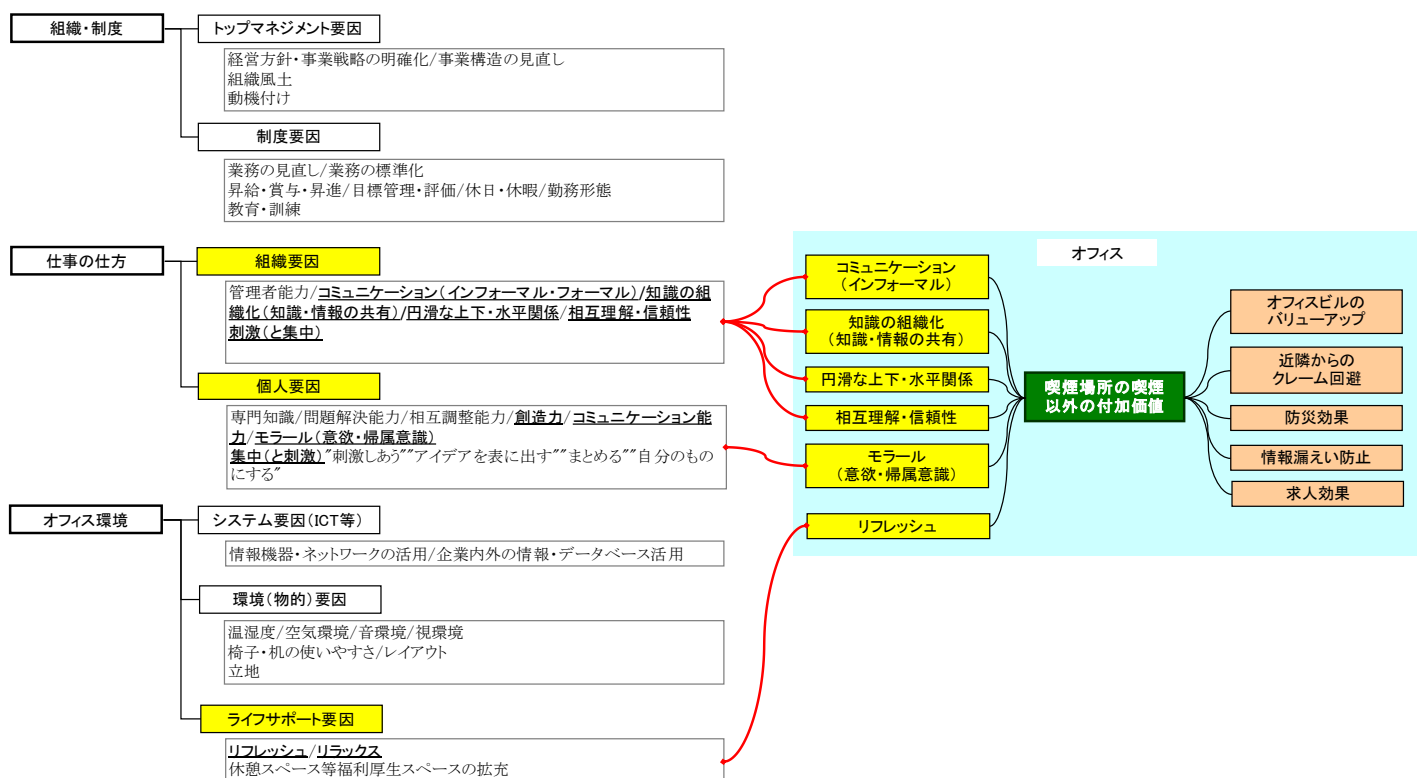
序章 本調査研究の背景・目的

公益財団法人たばこ総合研究センター（TASC）は、一般財団法人日本総合研究所とともに、2010 年度及び 2011 年度において、「オフィスワーカーの生産性概念の整理」及び「喫煙場所の付加価値」に関する予備的調査を行った。

オフィスワーカー（いわゆる非定型業務を行う知識労働者）の生産性そのものを計測する方法については、いまだ確立されていない。ただし、オフィスワーカーの生産性（アウトプット）に少なくともプラスの影響を与えると推測される要因については、様々な視点から抽出されている。

そこでまず、2010 年度に、オフィスワーカーの生産性に関して、何がどこまでわかっているのかについて、文献調査を中心に概念整理を行った。

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・企業内制度からのアプローチ、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、次の 3 つの側面から捉えることができる。すなわち、①組織・制度、②仕事の仕方、③オフィス環境である（下図参照）。



上図は、以下の文献を参考に作成。

- ・ニューオフィス推進協議会（編）『ニューオフィスにおける生産性向上研究報告書』,1995
- ・ニューオフィス推進協議会（編）『ニューオフィスにおける生産性向上研究報告書－知的創造業務とニューオフィス』,1996
- ・古川靖洋 『情報社会の生産性向上要因』,千倉書房,2006
- ・国土交通省 『知的生産性研究委員会報告書』,2009
- ・建築環境・省エネルギー機構（編著）『知的創造とワークプレイス』,ランダムハウスジャパン,2010

なお、「喫煙場所の喫煙以外の付加価値」は Web 等から抽出した。

次に、2011 年度において、オフィスビル等の設計、建設、管理会社等の方々へのヒアリング調査を通じて、喫煙場所の付加価値に関する実態的・客観的な検証を行った。

近年では、オフィスにおける分煙化が進み、オフィスビル内に喫煙場所（喫煙室・喫煙コーナー）を設置するケースが多い。一部には「喫煙者の『たばこ休憩』はサボりである」とか、「非喫煙者だって休憩したいのに、休憩しづらくて不公平だ」といった声も聞かれるが、オフィスビル内に喫煙場所があることは、喫煙者にとっては文字どおり「周囲に気がねなく喫煙することができる」というメリットがあると同時に、非喫煙者にとっても「煙・においを避けることができる」などといったメリットがある。それ以外にも、たとえば「リフレッシュできる」、「社員間のコミュニケーションの場所になっている」など、単に喫煙・非喫煙という枠に捉われない、オフィスワーカーの生産性向上に何らかの関連を有するような付加価値も見出せるのではないかと仮説から、情報収集を試みたものである。

その結果、付加価値としては「コミュニケーション」や「情報収集」、「発想の刺激」、「アドホックな出会い」、「気分転換」などの効果が挙げられた（下表参照）。

付 加 価 値 項 目	補 足
コミュニケーションができる	仕事上コミュニケーションができる場は大切。喫煙者限定ではあるが、喫煙場所はその機能を担い得る。
情報収集ができる	喫煙者限定ではあるが、喫煙場所でのコミュニケーションを通じて社内外の情報を収集できる。
知識・情報の共有化につながる	喫煙、休憩、打合せができる共用スペースを設けたところ、その場で業務上の話が済むようになり、会議室でのミーティングが減少した。また、社員が活発に発言するようになったり、簡単に結論が出るようになった。
上下・水平関係の構築につながる	喫煙者限定ではあるが、喫煙場所は上下関係や部署間の枠を超えて話ができる。
相互理解・信頼感の醸成につながる	喫煙室と休憩室（禁煙）を隣接させることで、喫煙者・非喫煙者を含めたワーカー同士の一体感の醸成につながる。
リフレッシュ・リラックス、気分転換になる	喫煙者は喫煙によって上手に気分転換でき、ストレス解消にもつながる。
発想の刺激を得られる	喫煙者限定ではあるが、喫煙場所では何気なく話をすることで、発想やヒントが得られる。
アドホックな出会いを誘発するマグネットスペースである	喫煙場所には別フロアや他部署の喫煙者が自然と集まり、出会いを誘発する。
頭や気持ちが整理できる（外しの場として活用できる）	喫煙場所は頭や気持ちを整理したいとき、あるいは一人になりたいときに活用できる。
来客者との近づきの場になる（ホンネを聞ける）、他社の情報を入手できる	会議室で話すよりも、喫煙場所の方が来訪者との距離感が縮まり、仕事のチャンスの場になる。また、共用喫煙場所は、他社の人との交流の場にもなる。

上述した予備的調査は、我々にとっての新たな調査研究のシーズを探ることを主目的として、オフィスワーカーの生産性に関する概念整理を行うとともに、まずは「喫煙場所の付加価値にはどういったことがあるのか」という素朴な想いを足掛かりに始めたものであった。その結果、喫煙場所の付加価値として、オフィスビル等の設計、建設、管理会社等の方々へのヒアリングから「コミュニケーション」「情報収集」「発想の刺激」「アドホックな出会い」「気分転換」などが挙げられ、これらについては学識者の方からも専門的な立場から支持するコメントが得られた。それらは、少なからずワーカーの仕事（特に知識創造）やアウトプットにプラスの影響を与えているものと考えられる。

さらに、今後ワーカーの働き方が変化していく中で、オフィスに求められる機能として、ワーカー同士の「交わり」や「つなぐ」、「多目的・多機能（スペースの目的を限定しない）」などのポイント、キーワードを新たな知見として蓄積できた。

以上から、今後の知識創造オフィスのあり方については、“分ける”から“交わる”“つなぐ”、“多目的・多機能”という考え方が必要であり、その際に共用スペースの役割が重要になること、またその共用スペースのあり方がオフィス全体に影響を及ぼすようになってきたことが示唆され、さらに、今後のオフィ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（共同作業）、そしてインタラクション（相互作用）が挙げられた。その中でもインタラクションは、ハード面の境界に限らず、人と人の様々な境界をなくして、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ものと考えられる。ただし、「インタラクション」という言葉はまだ浸透途中の段階で、その考え方を具体的にオフィスに落とし込んだ事例は少ない。しかしながら、近年では、ワーカーの知識創造を活性化するためのオフィスづくりを模索している企業も多い。

そこで、本調査研究では、こうしたインタラクションを生み出すオフィスおよびオフィス内の空間のことをインタラクションゾーンと名付け（一般的には「コミュニケーションスペース」、「コラボレーションスペース」、「共用空間」などと呼ばれ名称の統一性はない）、インタラクションゾーンの実例と効果について、2013年度と2014年度の2年間にわたり調査・研究を進めてきた。2013年度は、今後の知識創造オフィスづくりのキーワードとなり得る「インタラクション」に着目し、学識者へのヒアリングを通じて、その概念整理を行った。また、2014年度は、インタラクションゾーンをオフィスの中に設置している企業に対してヒアリング調査を実施し、設置の効果等について実態的、客観的な検証を行った。

この2年間の調査研究を通して、インタラクションゾーンの概念および実態を明らかにすることにより、インタラクションゾーンの持つ意義や可能性、発展性等について考察を行った。以下の章は、その2年間の調査結果と考察をとりまとめたものである。

第1章 学識者ヒアリングに基づく「インタラクション」(インタラクションゾーン) の概念整理

「インタラクション」(インタラクションゾーン) の概念整理にあたり、本調査では以下の5名の学識者に対してヒアリングを行った。

まずは、様々な専門分野からオフィス研究をしている新世代ワークプレイス研究センター(NEO)のセンター長であり、またインタラクションの提唱者でもある仲隆介教授に話を伺い、そしてインタラクション(インタラクションゾーン)の概念を整理するにあたって、参考となり得る学識者をご紹介いただいた。学識者の専門分野の構成として、建築分野だけでなく、組織論、心理学からの示唆も得られるよう配意した。

○小笠原泰教授(明治大学 国際日本学部)

専門分野：社会組織文化論、社会システムデザイン、知識経営論

○茅原拓朗教授(宮城大学 事業構想学部 デザイン情報学科)

専門分野：知覚・認知心理学

○地主廣明教授(東京造形大学 造形学部 デザイン学科 室内建築専攻領域)

専門分野：室内建築、オフィス・デザイン、オフィスの歴史的考察

○仲隆介教授(京都工芸繊維大学大学院 工芸科学研究科 デザイン経営工学専攻)

専門分野：都市計画・建築計画

○本江正茂准教授(東北大学大学院 工学研究科 都市・建築学専攻 都市・建築デザイン学講座 ITコミュニケーションデザイン学分野)

専門分野：都市・建築デザイン

学識者のヒアリング結果を踏まえ、内容を整理・精査し、以下のようなポイントを抽出して構成した。

○インタラクションとは何か

- インタラクションとは？
- なぜ今、ワークスタイルの中にインタラクションが求められるのか？
- インタラクションについて考える際のいくつかの視点

○インタラクション(インタラクションゾーン)の成立要件

～成立させるためのポイント～

- ワーカー自身の意識改革と自律、環境を変えるという発想
- ワーカー及び現場への権限の付与
- 「つなぐ」ための様々な工夫
- ゲートキーパーの存在

○具体的な展開 ～インタラクションゾーンをつくるにあたって～

- 関係性をデザインする

- 多段階のインタラクションのステージと境界
- ON と OFF のデザイン
- オフィスデザインの際のワーカーの参画
- インタラクションと ICT サポート
- その他、オフィスづくりにあたっての工夫

1. インタラクションとは何か

(1) インタラクションとは？

◆インタラクションとは「相互作用」という意味で、人と人との「出会い」や「接触」のこと。

【学識者からの主な回答】

- ・インタラクションとは、簡潔に言えば「出会い」と「接触」である。トーマス・アレン（MIT 教授）が、ナレッジ・ワーカーこそが出会わなければならないと主張していたことに尽きる。自己組織化的に、ワーカーが自らいかに働く場をつくり込んでいくかという考え方が大事になる。それには最低限の「秩序」が必要で、その枠組みの中で「反秩序」をつくり込むという方法がある。いずれにせよ、ワーカーには、働く場を自由につくることを意識づける必要がある。

(2) なぜ今、ワークスタイルの中にインタラクションが求められるのか？

- ◆簡潔に言えば、業務遂行上の前提が不安定だから。
- ◆情勢が刻々と変化し、ゴールや目的も変わる、また資源も限られ、様々な人が関わるといった不安定な状況下では、常に置かれた状況にインタラクティブであるべき。
- ◆特に知識創造業務の中では、インタラクションの価値が一層認識される。

【学識者からの主な回答】

- ・知識創造性が求められる業務とは、ある命令を与えれば一定の結果が返ってくるようなバッチ処理的な業務ではなく、インタラクティブ処理的な業務である。インタラクティブ処理は、その都度良し悪しの判断やリアルタイムの処理、関係者とのやり取りを行うというプロセスで進めていく。
- ・そのやり取り全体を通じてチーム内で経験を共有できる。情勢が刻々と変わる、ゴールや目的も変わる、資源が限られている、様々な人が関わるといった不安定な状況下においては、置かれている状況にインタラクティブでなければならない。
- ・定型化された業務ではなく、知識や知恵が求められる現在においては、インタラクションの価値が一層認識されるようになる。これまでも狭い範囲のインタラクションはあったが、これからはより広くインタラクションを進めることで、新たな気づきや視座、変化への対応やクオリティの向上につながっていく。

(3) インタラクションについて考える際のいくつかの視点

① インタラクションにおける「他者」と「環境」の重要性

- ◆知覚や認識は、人間が外部（他者や環境）とインタラクトすることなしには成立し得ない。
- ◆外部（他者）と接触することで、他者と経験を交換し合うこと、確証バイアス（自分にとって都合のよいことしか見ないこと）から脱することができる。

【学識者からの主な回答】

- ・知覚や認識は、人間が外部とインタラクトすることで得られる。人間と「環境」、あるいは自己と「他者」とのインタラクションがなければ、知覚や認識はそもそも成立しない。
- ・人間は、外部環境との相互関係の上に知覚や認識を成立させている。環境とインタラクションすること、あるいは他者と会話などを行うことが有効な手段である。
- ・人間の頭の容量は限られており、「書く」という行為によって一度外に出すことで、自分の頭の整理になる。ただし、書くことは一方向なので、深い部分を引き出すには、外から何か返ってくるが必要になる。他者が必要なのは、そういう理由もある。
- ・仕事でも、自分の頭の中だけで考えていてもダメで、紙やホワイトボードに書いたり、同僚と話すことで形づくられていく。
- ・個人個人が経験できることは限られていることから、人間にとって他者と経験を交換し合えることは大事である。また、確証バイアス（自分に都合の良いことしか見ないこと）から脱するには、外部の視点が必要になる。
- ・世の中にあるものは、まったく変化しないことはあり得ない。その動きに対して、人間は無意識のうちにインタラクティブに反応している。ただし無意識であるがゆえに、環境の重要性は多くの人に認知されていない。

② 「リアルな空間の共有」、「インフォーマル・コミュニケーション」の重要性

- ◆他者と呼吸を合わせて一体的に動くには、「リアルな場」の共有が必要。
- ◆コミュニケーションは単なる情報伝達だけでなく、「一体化する」「共感し合う」「仲良くなる」といった効果があり、特にオフィスではインフォーマル・コミュニケーションが必要。

【学識者からの主な回答】

- ・他者と「あ・うん」の呼吸で一体的に円滑に動くには、リアルな場（実空間）を共有しなければならない。そこには ICT による遠隔コミュニケーションでは伝えきれない何かがある。インタラクションといってもリアルとテレビ電話などでは、質が違うことに注意が必要である。
- ・コミュニケーションは、単に情報内容を伝えるのみでなく、コミュニケーションによって「一体化する」「共感し合う」「仲良くなる」と考えられている。コミュニケーションは、チームやグループがクリエイティブになれるかといったパフォーマンスに大きな影響を与える。
- ・スポーツなどの運動動作で邪魔になるのは「意識」である。同様に、他者と話すときに意識す

るとギクシャクするといったように、スムーズな動きや早い動きは、無意識に任せた方がよい。オフィスでも、「さあ、話しましょう」「さあ、発表してください」といわれたときに上手いかわからないのは、無意識の自由な働きが邪魔されるからである。だからフォーマルな会議やプレゼンテーションでは、クリエイティブな仕事はできにくい。当然のことながら、オフィスではインフォーマル・コミュニケーションが必要になる。

2. インタラクション（インタラクションゾーン）の成立要件 ～成立させるためのポイント～

（１）「ワーカー自身の意識改革と自律」、「環境を変えるという発想」

- ◆ワーカー自らが「快適さ」の最適解を探せるよう、ワーカーのトレーニング（環境や道具の調整）と意識改革（自分自身で「変えられる」）が必要。
- ◆多様化したワーカーの活動に合った多様な空間をつくり、ワーカーが「自律性」を持って自らベストな場所を「選択」できることが重要。
- ◆ワーカーの置かれた状況によって、「快適なオフィス」の最適解は異なる。
- ◆時々の状況によって環境（椅子の位置や座る場所など）を変えられれば、インタラクションの一つの行為である「会話」の効果も高まる。

【学識者からの主な回答】

- ・コスト面のことから多様な執務室や会議室を複数持つことは難しい。しかし投資以前に、変えられること、できることがある。
- ・自分で丁度良い部屋を選ぶこと、いつもとは違う場所で仕事すること、座る位置関係を変えてみることなど、自ら最適解を探すことは可能である。
- ・ワーカー（ユーザー）が環境や道具を調整できるようにトレーニングし、自分自身も環境も道具も変えられるという意識改革が必要である。「インタラクティブであれ」というメッセージには、オフィスにおいて丁度良さを自分でつくり出す方がよいと思うこと、それができると思うこと、それを組織として許すこと、という意識を広めていくことにある。
- ・仕事に何となく集中できないのは、環境と自分のインタラクションに問題があるからだと思う人はいない。これまで我慢するという企業文化の中で育ってきたからで、あてがわれた空間で当たり前のように仕事をしてきた。自分たちで居心地のよいオフィスをつくるためには、トレーニングや経験が必要である。
- ・オフィスは、ルーティンワークから、知的ワークやグループワークをする場が変わった。さらにコラボレーションやインタラクションをするため、ワーカーの活動が多様化した。したがって従来のような均質的な空間ではワーカーの活動をサポートできなくなり、お仕着せの空間や、ワーカーの平均的な行動を想定して空間をつくっても上手いかわからない。ワーカーの活動に合わせて多様な空間をつくり、そのときの状況に合わせてベストな場所を自ら選べる方が望ましい。その際、ワーカーの「自律性」が大事になる。
- ・何が最適かということは常に変わってくる。さらに最適解は、オフィスの中で完結するもので

もない。例えばオフィスの外へ出て働くことを許可することで、中間的な場所、中途半端な場所を大事にするような絵姿になればよい。行った先では、環境の違いや話し相手の違いなど、いつもと違うものが得られる。

- ・日本の公園のベンチは固定され、形状も似通っている。フランスやスペインでは、バーのような可動ベンチが置かれている。公園の中で、どこに座れば最も心地よいかは、太陽との位置関係や周囲との状況によって刻々と変化するため、ベストな場所に移動できるようになっている。例えば恋人同士でも、その時の気持ちによっては近寄りたいときもあれば、少し距離を置きたいこともある。状況に応じて環境を変えることで、インタラクションのメインの行為である「会話」の効果を高められる。

(2) ワーカー及び現場への権限の付与

- ◆ワーカー自身が責任を持って、身の回りの環境や道具の調整を行えるよう、権限付与が必要。
- ◆入力（オフィス）と出力（生産現場）が離れていると、状況にスムーズに対応できない。組織が機能するには、より現場に近い部署に権限を与えることが必要。

【学識者からの主な回答】

- ・インタラクティブという考えを推すのであれば、それを許すだけの権限と調整可能な道具を提供しなければならない。
- ・オフィスという物理的な環境であれば、自分で手を入れる、調整することが大事である。オフィスでは、窓の開け閉め、ブラインドの上げ下げ、照明や空調などを自分でコントロールできるかがパフォーマンスに影響を与える。その身の回りの工夫・調整に対して、自分で責任を持っていること、いわゆる権限が大事である。究極的には、環境や道具が気にならない状態が望ましい。
- ・インタラクションの成立要件には、「入力（オフィス）」と「出力（生産現場）」の近接という視点がある。組織がインタラクティブに動くためには、現場に近い人に権限を与える必要がある。
- ・従来、バックオフィス（事務・管理業務）的な位置づけであったオフィスは、今では消費や生産の「現場」との距離が近くなった。それが生産物のクオリティを上げることに繋がっている。

(3) 「つなぐ」ための様々な工夫

- ◆交流には場の共有は不可欠であるが、ただ同じ場所にいるだけでは、何も起こらない。つなぐためには様々な仕掛けや工夫が必要。

【学識者からの主な回答】

- ・人と交わるためには、「同じ場所にいること」が前提となるが、注意しなければならないのは、ただ単に同じ場所にいればよいというものでもない。つなぐためには色々な仕掛けや工夫が必要である。
- ・きっかけがない人たちが、いくら同じ場所にいっても、そう簡単には融合しない。同じ場所にい

るだけでは、インタラクションは起きない。例えば、交流のための集まりではなく、一緒に学んだり考えたりする場の方が効果的である。ビルの中に交流する場をつくった場合には、同時にそうした仕掛けがなければ機能しない。

- ・いくらインタラクションゾーンをつくったからといって、そこにフラフラと人が集まり、何でも世間話をするのが、ビジネスで結果を出すことにつながるとも思えないし、そこで知識が生まれるわけでもない。
- ・以前のような個人のネットワークが薄れてきているとすれば、どうにかしてインタラクションをさせるように考えなければならない。しかしその答えは、おそらくインタラクションゾーンやコラボレーション・ルームといった物理的環境の整備では不十分といわざるを得ない。

(4) ゲートキーパーの存在

◆組織の生産性やコミュニケーションを活性化させるためには「ゲートキーパー」(部門間を行き来して情報を収集するキーマン)の存在が不可欠。

【学識者からの主な回答】

- ・一つの実験として、組織内にインタラクティブなグループをつくったところ、生産性が向上するグループと向上しないグループができた。生産性が向上したグループを調べると、ゲートキーパー(キーマン)の存在が欠かせないことがわかった。ゲートキーパーは部門間を行き来して情報を持ってくる人である。そういうキーマンがいなければ、いくら接触と出会いを活性化しても上手くいかないことがわかった。
- ・このようなゲートキーパー的な存在をいかに組織の中で育てていくか、中間管理職に変わるリーダーをどう育てていくかということが、近未来の組織づくりには重要なファクターになると考えている。

3. 具体的な展開 ～インタラクションゾーンをつくるにあたって～

(1) 関係性をデザインする

◆組織内の誰と誰をつなぐのか、どの部署と部署をつなぐのか、といった「関係性」に着目した組織デザインをインタラクション・デザインという。

【学識者からの主な回答】

- ・インタラクションは、あくまでも「相互作用」であり、ポイントは「関係性」に着目することである。組織をデザインするときに、誰と誰をつなぐのか、どことどこをつなぐのかといった関係性をデザインするのが「インタラクション・デザイン」である。組織論の中でも、ツリー型やフラット型など「箱」で組織をデザインする考え方あれば、他方インタラクションという個人の動きから、関係性に着目して組織をつくるという考え方もある。
- ・「関係性のデザイン」というように、単にある特定のモノだけをデザインするのではなく、そ

のモノが関わるモノとの関係性（時計とテーブル等¹）を最大限効果的にするためのデザインへと発想が大きく変わってきた。

（２）多段階のインタラクションのステージと境界（壁）

- ◆インタラクションには、様々な（自分、環境、組織内外、他企業、社会…）ステージがある。
- ◆境界には、組織と組織の境界のほか、会社と会社、ビルと街、あるいはワーキングタイムとプライベートタイムの境界なども含まれる。
- ◆今後は、それらの境界（壁）をもっと柔軟に、必要に応じてダイナミックに変化させていくことが望まれる。
- ◆境界のデザインとは、基本的には境界を「つくる」のではなく「つなぐ」こと。
- ◆インタラクションゾーンは、境界にあって特定の性格を持っていない空間。それが功を奏し、双方の空間をつないでいる。したがって、もっと積極的にインタラクションゾーンをデザインした方がよい。

【学識者からの主な回答】

- ・ 水平方向のインタラクションには様々なステージがある。
 - 自分とのインタラクション
 - 環境（働く環境等）とのインタラクション
 - 組織内のインタラクション
 - 組織間のインタラクション
 - 社会や他企業とのインタラクション など
- ・ 組織と組織の境界以外には、会社と会社、ビルと街、ワーキングタイムとプライベートタイムなどの境界もある。
- ・ ワーカーの行動をモニタリング（「ビジネス顕微鏡」²等）し、そのデータをもとにオフィス空間が人間の活動をアシストするような、空間と人間がインタラクティブな関係になればよい。
- ・ 一社単独によるビジネスの限界から、今では「コワーキング³」や「オープンイノベーション⁴」など、社外とのインタラクションを模索する動きが加速している。しかし、利害関係や方向性

¹ 例えば、時計をデザインする場合、単に時計をデザインするだけではなく、その時計を置くテーブルとの関係を含めたデザインを行うという考え方である。時計の機能だけに着目して時計をデザインする時代は終わり、ある関係性を最大限効果的にするために、時計はどうあるべきか、というようにデザインの発想自体が変わってきた。

² ビジネス顕微鏡（日立製作所開発）とは、無線デバイスを内蔵した名札型センサー（赤外線センサー、加速度センサー）を利用する組織活動可視化システム。名札型センサーを付けた社員がオフィス内で行動し、他の社員とある一定の距離内に近づいたとき、お互いの名札型センサーが通信し、対面時間や動作の記録データがサーバに転送される。

³ 主にフリーランス（個人事業者）やスモールカンパニー（小規模法人）が、オープンなワークスペースを共用し、各自が自分の仕事をしながらも、自由にコミュニケーションを図ることで情報や知見を共有し、協業パートナーを見つけ、互いに貢献し合うという働き方。

⁴ 新技術・新製品の開発に際して、組織の枠組みを越え、広く知識・技術の結集を図り、これまでにない革新的で新しい価値を創出すること。

の問題で、なかなか上手くいかない。メタレベル⁵で共有できるテーマの設定がポイントになる。

- これまでは組織と組織の境界に壁をつくることで、それぞれの組織の機能を果たしてきた。今となつては、その壁が組織と組織のインタラクションを阻んでいる。ただし単に壁を除いたのでは、組織が混沌となり、本来の業務ができなくなることもある。壁をもっと柔軟に、必要に応じてダイナミックに変化させることができればよい。
- 基本的な考え方は、境界を「つくる」のではなく「つなぐ」こと。インタラクションゾーンは、いわゆる境界にあつて、特定の性格を持っていない空間である。特定の性格を持っていないことが功を奏し、両方の空間のインタラクションを生み出している。そうであれば、もっと積極的にデザインした方がよい。
- 境界のデザインは、内と外という二元論的な発想ではなく、中間領域の存在を明らかにしていくことである。実際に内と外をつなぐ第三のものが現れてきている。

(3) ON と OFF のデザイン

- ◆ オフィスでは、よい意味でのワーカーの「逃げ場」が必要
- ◆ リラックスして楽しい気分でいた方が、知的パフォーマンスは高まる。
- ◆ リラックスできるのは、一つは仕事以外のことをしているとき(喫煙行動も含まれる)。
- ◆ ON と OFF をワーカー自らがコントロールすることが大事で、そのときにインタラクションゾーンが重要な役割を持つ。

【学識者からの主な回答】

- よい意味での「逃げ場」を用意することも大事である。ただし、その逃げ場に対する要求は人によって異なる。
- 基本的には、リラックスして楽しい気分でいた方が、知的パフォーマンスは高まる。わざわざ非喫煙者が喫煙室に行くというように、喫煙所内のコミュニケーションは実際にあると思う。Google のオフィスなど、知的パフォーマンスを求めるような会社は、従業員がリラックスできるように配慮している。
- 喫煙行動などの仕事以外のことをしているときにリラックス効果がある。したがって働かない場所をデザインすること、ON と OFF をコントロールする仕組みが大事である。そのときにインタラクションゾーンという場が重要な役割を持つてくる。
- インタラクションゾーンを働かない場所とした方がよいのか、あるいは仕事もできる場所とした方がよいのか、これには一定解がなくケース・バイ・ケースとしかいえない。
- リフレッシュゾーンには、完全に休むゾーンとするケースと、リフレッシュしながら働くゾーンとするケースがある。完全に休む場合には、働いている人から見えなように、オフィスの隅にあることが多い。仕事もできる場所とする場合には、設えは同じでも逆にオフィスの真ん中に設置することが多い。どちらがよいのかわからないが、「リフレッシュゾーン」と名付けてしまうと周囲や上司から遊んでいるように見られ、あまり機能しないケースが多い。

⁵ メタ (meta-) とは、「高次の～」「超～」「～の間の」という意味である。ここでいう「メタレベル」とは、A と B という 2 つの対象 (人や分野) があつた場合、各対象に限定されない、基盤となる理論、共通性、背景等を意味する。

(4) オフィスデザインの際のワーカーの参画

- ◆設計段階からユーザー（ワーカー）を巻き込むことで、オフィス完成後の「使いこなし」に差が出る。

【学識者からの主な回答】

- ・現在のオフィスデザインは、ともすれば設計の明確なノウハウがなく、いわば個別解を求めている。設計前の段階で、そこで働く従業員の働き方や要望などを綿密に調査してプレデザインし、その後で本格的に設計に取りかかるべきである。
- ・実際にオフィスを使うワーカーを巻き込むことで、ワーカーの理想に近いオフィスを設計できるとともに、オフィスが完成してからの「使いこなし」に違いが出てくる。

(5) インタラクションと ICT サポート

- ◆ICT によって「できるようになる」技術はよいが、「しなくてもよくなる」技術は人間の幅を狭めることにつながる。人間が ICT を使って何をするかを考えなければならない。

【学識者からの主な回答】

- ・ICT によって、「できるようになること」、「しなくてもよくなること」の2通りの結果が出る。テレビ電話のように、見られるようになる、話せるようになるといった「できるようになること」の方はよいが、「しなくてもよくなる」技術は、人間の幅を狭め、動かさなくしてしまう。人間が ICT を使って何をするかを考えなければならない。メールは、他者と話さなくてもよくなると捉えれば、インタラクションをしなくてもよいということになってしまう。

(6) その他、オフィスづくりにあたっての工夫 ～垂直方向のインタラクションの一つとしての「吹抜け」や「階段スペース」の工夫～

- ◆オフィスづくりに様々な制約（投資額や面積など）がある中で、垂直方向のインタラクションのため、オフィス内に「吹抜け」を設けるオフィスが増加。
- ◆テナントビルにとっては、「階段スペース」の工夫がポイント。

【学識者からの主な回答】

- ・情報を共有するには同じ部屋にいることが望ましい。しかし、なかなか大部屋をつくれないういう現実問題もある。そこで実態として執務空間に吹抜けを設けるオフィスが増えている。上下階が見えて、行けて、シナジーが生まれるという垂直方向のインタラクションが大事になっている。自社ビルだけでなく、最近建てられるテナントビルでも、床を開閉できるような構造を採用するようになってきた。
- ・一般的なオフィスビルの内部は、業務ゾーンが下位にあって、オフィスゾーンが上位にある。業務ゾーンとオフィスゾーンとのインタラクションを起こすために、業務ゾーンを縦に配置して、そこにオフィスがつながる設計を考えた。オフィスと同じフロアに図書館や美術館があるなど、オフィスとは異なる機能を取り込んだ方が刺激になる。

- ・テナントビルの場合、インタラクションゾーンを最初から実装して提供することはない。テナントが借りた後に、テナント自身がどう工夫していくかということになる。テナントビルでは階段スペースが鍵で、そのスペースをいかに人が集まる場所にしていくかということがポイントである。

《その他得られた有益な示唆》 本来のフリーアドレスが目指すものとは？

- ・ワークプレイスデザインは、組織ではなく、個人を中心とした集合体を対象とする。今となっては、全体が集合する必要はないため、集合する空間としてのオフィスは必要ない。働き方も同様に、情報通信の発達によって、同じ時間に同じ場所に集まる必要はなく、ネットワークが組める状態をつくれれば働く空間となる。
- ・日本企業では、集合しなければならない「縛り」やセキュリティ問題（PC の社外持ち出し等）など、少数の管理者が全体を管理する仕組みが今でも残っている。働く場所は自由になっても、その本質は変わっていない。
- ・フリーアドレスというように、場所を自由に選択できるという意味では、現在のオフィスは柔軟になってきた。ところが、そこで働くワーカーたちは、それほど自由度を感じていない。フリーアドレスといっても、誰かが場所を専有することもあれば、上司・部下の関係が変わらないため、上司の視線の圧迫感が残っている。
- ・少し前まで、フリーアドレスやノンテリトリアルオフィスが流行ったが、コスト削減を目的としたダウンサイジングのフリーアドレスはあまり上手くいっていない。全員がオフィスにいても席に座れるようなフリーアドレスの方が成立しやすい。
- ・フリーアドレスの考え方はノンテリトリアルオフィスから発祥している。ノンテリトリアルオフィスは、米国で 1970 年に発表された概念である。その日本版がフリーアドレスだと勘違いしている人が多い。
- ・日本のフリーアドレスの場合、空間が狭いことから「在席率」を用いて効率的に考えられたものである（スペース・ソリューション）。一方、米国では、研究者のようなナレッジ・ワーカーは、個室型のキュービクルオフィス（一人一人がブースに入っているもの）で働くべきだという発想があった。しかしトーマス・アレンが、ナレッジ・ワーカーこそ、壁を取り去って偶発的なコミュニケーションを促すべきだと提唱した。その一つの実験として、壁を取り去って丸いテーブルをシェアするようにした。毎日座る席を変えて、様々な人と意見交換してインタラクションを起こすことで、新たな発想や気づきをもたらした。結果的に、ワーカーの生産性は数%程度しか上がらなかったものの、ワーカーたちの評判は高かった。それ以来、米国ではノンテリトリアルオフィスが主流になった。
- ・日本のフリーアドレスは、インタラクションというよりも、スペースセービングの考え方が中心である。従来の対向島型をフリーアドレスにしたので、日本では長方形のテーブルが使われる。トーマス・アレンが考えたノンテリトリアルオフィスで使われたテーブルは円形である。そこがポイントで、円形だからこそインタラクションが起こる。長方形のテーブルでは、対角にいる人同士がインタラクションを起こすことはあり得ない。

第2章 企業ヒアリングによる「インタラクションゾーン」設置の 効果等についての実態的・客観的な検証

1. 企業ヒアリングの実施概要

インタラクションゾーンをオフィスの中に設置している企業に対するヒアリング調査を通じて、設置の効果等について実態的、客観的な検証を行った。

ヒアリング調査の対象企業は、学識者ヒアリングで挙げられた企業、および WEB 情報から抽出した企業（インタラクションゾーンを設置しているであろう企業）とした。最終的に調査への協力が得られた企業は下記の 11 社（12 組織）だった。

- アクセルマーク株式会社（東京都中野区）
- 株式会社オプト（東京都千代田区）
- キリンホールディングス株式会社（東京都中野区）
- 株式会社じげん（東京都新宿区）
- 新生プリンシパルインベストメンツ株式会社（東京都千代田区）
- ソフトバンク・テクノロジー株式会社（東京都新宿区）
- 株式会社 TBWA\HAKUHODO（東京都港区）
- 日本マイクロソフト株式会社（東京都港区）
- ネットワンシステムズ株式会社（東京都千代田区）
- 富士ゼロックス株式会社 R&D スクエア（横浜市西区）
- 富士ゼロックス株式会社 六本木 T-QUBE（東京都港区）
- ヤマトシステム開発株式会社（東京都江東区）

ヒアリング調査では、オフィスにおけるインタラクションゾーンの導入経緯のほか、利用状況や有効性、効果等を伺った。

また、オフィスにおける各種スペースの拡充等については、オフィスで働くワーカーだけでなく、トップの意向やその企業で培われてきた企業文化や風土等も関係することが考えられる。さらに、インタラクションゾーンの利用促進にあたっては、ワーカーの意識改革やトレーニングといった様々な取り組みや工夫も不可欠である。このような側面についても、ヒアリング調査で関連性を把握した。

【ヒアリング調査項目】

- インタラクションゾーンをつくった背景・経緯・目的（トップの意向や企業文化の側面からの把握も含む）
- インタラクションゾーンの利用状況
- インタラクションゾーンを設置したことで得られた効果
- インタラクションゾーン設置後に気づいた反省点・改善点

- ワーカーにインタラクションゾーンを利用してもらうための工夫（設計時のワーカーの参画、ワーカーの意識改革やトレーニング、自律性を培う教育等の取り組みや工夫も含む）
- インタラクションゾーンと喫煙場所との位置づけ
- その他

なお、実際にヒアリング調査をする際には、「インタラクションゾーン」という名称は一般的ではないため、コミュニケーションスペースやコラボレーションスペース、マグネットスペース、リフレッシュスペース、フリースペース、あるいは顧客等外部との接点の場など、企業が使用している名称を総称して共用スペースとし、これを広い意味でインタラクションゾーンとして仮定義した。

ヒアリング調査の結果を踏まえ、内容を整理・精査し、以下のようなポイントを抽出して構成した。

- インタラクション（インタラクションゾーン）を意識したオフィスづくりが追求された背景
- オフィスにおけるインタラクション（インタラクションゾーン）の具現化と実践
 - 各企業の共通認識として **face to face** のコミュニケーションの重要性
 - 組織間（企業内、グループ企業間、外部）の境界（壁）の排除
 - 多目的・多機能スペースの拡充とワーカー自身による働く場の自由な選択
 - コミュニケーションを促進する試み（仕掛けや工夫）
 - ワーカー（ユーザー）の意識改革
 - 喫煙環境
 - その他（フリーアドレス制について）
- インタラクションゾーン設置の効果と今後の課題、今後の方向性
 - インタラクションゾーン設置の効果
 - 今後の課題
 - オフィス環境の今後の方向性

2. 企業ヒアリング結果

(1) インタラクション（インタラクションゾーン）を意識したオフィスづくりが追求された背景

今回、ヒアリング調査への協力を得られた企業のほとんどは、人員増加やグループ統合に伴うオフィス移転をきっかけとして、コミュニケーション不足といった組織的な課題の解決や社員の働き方の変革を含めて、より生産性の高いオフィスづくりを掲げて、その具現化に努めた企業だった。

新たなオフィスづくりの具体的なコンセプトは、主に以下の点が挙げられる。

- ◆職種・部門間、グループ会社間、あるいは顧客や取引先といった外部との「壁」を超えて、社員同士の交流やコミュニケーション、コラボレーションを促す。
- ◆ワーカーの状態や仕事のシーンに合わせて、働く場を自由に選択できるようにするなど、時間や場所に縛られない働き方を実現する。
- ◆オフィス環境に対する社員満足度が高く、社員にとって自慢できる、誇りを持てるオフィスとする。

このような経営的・組織的な目的を達成するためのオフィスづくりに取り組んだ企業の中には、問題意識の高い経営層が自ら旗振り役となって、いわば「トップダウン」によって方針をとりまとめていく企業があった。

また、経営層や管理部門だけでなく、ユーザーである社員を設計段階から参画させて、プロジェクトチームやワーキンググループを設置したり、社内アンケートやヒアリングを行うなど、社員の要望をオフィスづくりへ反映する取り組み（「ボトムアップ」）を行った企業もあった。このように、ユーザーである社員を設計段階から参画させることで、その後の使われ方にも、よい意味で「違い」が表れるものと考えられる。

なお、プロジェクトチームやワーキンググループ等での検討の際には、「ファシリテーター」（進行役、行司役、とりまとめ役）の重要性を指摘する意見もあった。ファシリテーターには、経験やコミュニケーション能力が求められるため、実際はオフィス管理部門が担っているケースがほとんどだったが、将来的には管理部門以外の社員の中からファシリテーター役を立てて会議を運営し、オフィスの継続的な改善につなげたいという希望もあった。

(2) オフィスにおけるインタラクション（インタラクションゾーン）の具現化と実践

①各企業の共通認識として、face to face のコミュニケーションの重要性

いずれの企業も、社員同士（グループ企業含め）の交流やコミュニケーションを促進したいという組織的な課題を抱えていた。コミュニケーションには、対面での会話、電話、メール、テレビ電話、チャットなど様々な手段が挙げられるが、その中でも企業の認識として、face to face のコミュニケーションを最も重視（「最もリッチなコミュニケーション」と認識）している企業が多く、なかにはそれを社内の共通認識として徹底している企業もあった。

【企業からの主な回答】

- ・何のためにオフィスに来るのか、それは face to face のコミュニケーションをしたり、自分の業務を円滑に進めるためのコミュニケーションをとるためである。コミュニケーションには電話やメール、チャットなどの手段もあるが、face to face が最もリッチなコミュニケーション手段であることを社内で共有している。
- ・社内では、対面でのコミュニケーションを最も大切にしている。たとえば、自分の近くに座っている同僚に、メールで連絡するという行為はあり得ない。確かにメールには、遠方の人に瞬時に伝えられる、文面を残せる、やり取りの証拠になるといったメリットはある。その一方で、コミュニケーションという観点からすると、メールによるデメリットの方が多い。
- ・このオフィスでは、各執務スペースの間仕切りは透明ガラス張りなので、誰がどこにいるのか、またどういう状況にあるのか見ることができる。そのためメールや電話よりも、直接会いに行き話をするが増えた。また、執務スペースの中からも、廊下を歩いている社員の姿が見えるので、話をしたければ追いかけて捕まえばよい。

②組織間（企業内、グループ企業間、外部）の境界（壁）の排除

職種や部門間、グループ企業間、あるいは取引先や顧客、地域住民といった外部との「壁」（物理的・心理的な壁）を排除し、接点を生み出すべく共用スペースを設置している企業、交流やコミュニケーションを促し、様々な人とコラボレーションするため共用スペースを設置している企業もあった。

【企業からの主な回答】

- ・移転前のオフィスでの基本的な考え方は、「個人の場合＝自席」だった。現在の新オフィスは、個人の場合という考え方を極力排除し、オフィス全体をワークスペースと捉えている。
- ・当社は元来、オフィス全体がコミュニケーションのためのスペースという考え方が脈々と受け継がれており、オフィス全体が共用スペースという捉え方をしている。フリーアドレスの執務スペースもサテライトオフィス（本拠から離れた場所に分散して設置されたオフィス）も、共用スペースという認識を社員は持っている。また、広い空間にデスクが散在しているよりも、より密集していた方がコミュニケーションは生まれやすい。現在では、よりコンパクトにデス

クを配置して、デスク周りでコミュニケーションが発生するようにしている。

- ・フロアは大部屋となっており、端から端まで見通せる環境にある。部門間の壁がないので、部門を超えて社員同士の交流がしやすくなっている。
- ・以前のオフィスでは、出社するとすぐに、それぞれのグループの執務スペースに分かれてしまい、別のグループが何をしているかもわからず、交流もないまま一日が終わっていた。それでは、接触もなければ、融合もない。それを回避するには、一つの空間にいることが大前提となる。
- ・グループ企業が各フロアに分かれてオフィスビルに入居するのではなく、一つの大きなフロアに入居して、顔の見える関係づくりをする、すぐに意見交換できるようにするオフィス環境を望んでいた。
- ・新オフィスの大きなコンセプトは、グループ企業間や組織間の壁（セクショナリズム）を排除して、グループ一丸となって業務にあたることができるオフィスづくりだった。オフィスにおける「効率化」と「コラボレーション」を実現するために、壁を極力なくした。
- ・会社としては、社員同士が交流して互いの技術を高めてもらいたいと考えているが、フロアが違ふことがコミュニケーションの壁になっているといわざるを得ない。
- ・コンセプトは、いつでも、どこでも、誰とでも、屋外にいるような感覚で仕事ができ、ヒラメキや気づきをもたらす場所であることで、「誰と」といった場合には、顧客も含まれる。社員はもちろん、社外の顧客、クライアントを呼んできて、コラボレーションする場所として設けたスペースもある。
- ・オフィスの移転先として、この場所を選んだ理由の一つに、下層階部分にお客様や子どもの社会学習等で気軽に立ち入ることができるブースを設置できることが挙げられる。我々のビジネスは、消費者の顔を見ながら製品づくりをする必要がある。現在の立地は、生活者との壁を取り除くことが可能である。

③多目的・多機能スペースの拡充とワーカー自身による働く場の自由な選択

i) 多目的・多機能スペースの拡充

オフィス内には、様々な形態や機能を持つ共用スペースがフロアに複数設置されていた。それらは、便宜的に「コミュニケーションスペース」などの一般的な名称がつけられているが、ある特定の目的でのみ利用されるものではなく、雑談やミーティングといったコミュニケーション場面のほか、休憩や飲食、考え事や集中作業など、様々なシーンで利用できるような設えとなっていた（いわば、「何をしてもよい」という多目的スペース）。そのために、事前に社員の働き方を検証し、それをサポートするための「機能」をオフィスの至るところに散りばめて、利用目的に応じてレイアウトを自由に変更できるなど、ワーカーの多様な活動を吸収できるような多機能な共用スペースとなっていた。

【企業からの主な回答】

- ・新オフィスの「リラクゼーションスペース」は、もともとリラックスに特化した使われ方を想定していない。例えば、パソコンが置いてあったり、壁面をホワイトボードにするなど、仕事

や会議などでも使えるような設えとしている。基本的にそれらの共用スペースは、「何をして
もよいスペース」として多目的に利用されている。たとえば、アフターファイブの社内サークル活動や新入社員の出し物の練習場、会議のほか新入社員向けの座談会、飲食などに使われている。

- ・多目的スペースには、移動可能なガラス（スライディング・ガラス）が備え付けられており、それで囲むと一つの大きなセミナー室として利用することができる。プロジェクターも備え付けられており、会社単位の勉強会や外部の方を招いてのセミナー、パーティ等を開催することもある。
- ・「コラボエリア」と称して、コミュニケーションやコラボレーションができるスペースを設置した。アメーバ型のテーブルを置いて、そのテーブルで異なる会議を複数できるようにしている。また、執務スペースを囲む窓際はフリースペース、立ちミーティングスペースとしており、予約をしなくてもミーティング等で気軽に利用することができる。
- ・コミュニケーションスペースの代表的なものとしては、250坪の巨大なスペースがある。ここでは、食事をしたり、夜はお酒を飲んだり、朝から晩まで何でもできる場所とした。いわば、小学校の校庭のような「にぎわい感」を出したかった。また商品情報の講習会や当社事業に関連する実体験型の講習会等を兼ねた催しを開いている。
- ・フリースペースは、ちょっとした打合せから全体ミーティングまで幅広い利用が可能で、状況に応じて照明の切り換えや椅子・テーブルの配置を組み替えて、目的に適した空間をつくり出せる。いわば多目的なスペースである。
- ・自分たちの働き方を因数分解のように分けていくと、最終的には素数のようなものが残る。それに必要な「機能」とは何かを考え、オフィス空間に付加していった。働くシーンによって、それぞれ必要とする機能は異なる。少人数のミーティングであれば、ホワイトボードやスクリーンといった機能、大人数ではまた違う機能が必要となる。そういう機能がオフィスの中に散在している。
- ・オフィスに「ムダな空間」をつくることはできない。機能的に有効な空間をたくさんつくることがポイントとなる。基本的機能は、それぞれの空間が持っているが、それらが重なり合って、みんなが色々な場面で使える空間がオフィスの中にプログラミングされているのが望ましい。そこはコミュニケーションの空間だったり、社員同士がつながったり、集中できたり、あるいは「ゆとり」といった+αの空間になるかもしれない。そういう空間があれば、face to faceのコミュニケーションがより多く生まれるかもしれない。

ii) ON と OFF のメリハリ、気分転換を促す工夫

人間は必ず集中力が低下してくる。そのため、仕事モードを継続しつつも、ON と OFF の状態を切り換えられるような雰囲気異なる設えにしたり、スペースに色々な形状の椅子や机を置いて、利用者の視線や姿勢を変えることで、気分転換を促す仕掛けもあった。

【企業からの主な回答】

- ・フロアの窓際を一周（400m）できる幅の広い外周通路には、ミーティング・リラックススペースを配置し、コミュニケーションや休憩などで使えるようにしている。なお、その外周通路

では飲食可（来客エリアは禁止）としている。新オフィスでは、執務スペースでは集中、外周通路ではリラックスやコミュニケーションという、いわば ON-OFF のメリハリをつけている。外周通路では、仮眠も許可されている。ランチタイムには、食事をする社員でにぎわう。

- ・執務フロアの動線上にある打合せスペースは、いつでも、どこでも話ができる場、カジュアルに話ができる場とし、それぞれテーブルと椅子の高さ、あるいは色を変えることで、気分転換等につながると考えている。
- ・打合せスペースには、色々な形状、高さの椅子を用意しているので、仕事に行き詰ったときには、視線や姿勢を変えることで気分転換になると思われる。

iii) フリースペース（余白スペース）による+αの機能補助

設計側が当初想定できなかった使われ方に対応できるよう、フリースペース（余白の空間）を設置している企業もあった。

【企業からの主な回答】

- ・空いたスペースには、社員が必要とする+αの機能を持った「のびしろ」のようなスペースを適正に配置した。そこにノートパソコンを持ち込んで、必要な人と必要なコミュニケーションを取りながら業務を行えるようにした。
- ・人が生活するオフィスなので、作り手側の計算や意図だけでは達成できないものがそこにはある。人が発想することのできる「余白のある生活空間」がよい。
- ・フリースペースをフロア全体の 2 割確保したことで、会議室の役割をそうしたスペースが補っている。窓際もフリースペースとしている。

iv) ワーカー自身が働く場を自由に選択し、自律的に使用するという発想

オフィスに多様な空間を設置し、ワーカーの状態やシチュエーションによって、最も快適な空間を自由に選んで仕事をするという考え方も定着しつつあった。その際、使用目的やルールを意識すればするほど、利用しづらくなるという経験則から、共用スペースについては、自由な使い方（最小限のルール）を奨励していた。

【企業からの主な回答】

- ・オフィスのコンセプトは、「公園にいるような空間」「公園で仕事をしているような空間」である。自分のデスクの方が集中できるという人もいれば、階段やコミュニケーションスペースなどザワザワした中の方が集中できるという人もいる。そのため、オフィス内のどこでも仕事ができる空間、それを社員が自由に選べる空間とした。
- ・社員のシチュエーションや目的に合わせて、場所を自由に選択することが重要と考えた。言い換えれば、場所と手段に縛られない働き方の実現である。まずは、シンクライアント（ワーカーが使うコンピューターに最低限の機能しか持たせず、サーバコンピューターが集中的にソフトウェアや業務用データなどの資源を管理する方式）を導入し、どこでも自分のデスクトップが出現するようにした。
- ・働くシーンは様々なので、集中する、思考する、考えをまとめるといったソロワーク、ちょっ

とした話やカジュアルなミーティングといったグループワークとで、それぞれの状況に応じて場所を選ぶことを奨励し、そのためのワークスペースを設計した。

- ・ミーティングスペースやコミュニケーションスペースの設置側として、その狙いや使い方は社員にアナウンスした。ただ、社員の働き方は様々なので、型にはめる必要はないと思っている。型にはめてしまうと、また別のリクエストが生じるといったことなどにより、かえって悪循環に陥ってしまう。「こうしてもいい」というアナウンスはするが、「これをしてはダメ」とはいわない。ルールは最小化したかった。
- ・「リフレッシュルームとして使いましょう」などと、意識すれば意識するほど無理が生じる。使う側にとっても、使い勝手が悪くなる。
- ・基本的に社員の自律性に基づき、フレキシブルな働き方を前提としていることもあり、共用スペースのルールは必要ないと思っている。一部、指針のような使い方の最低限のこと（予約が必要なケースなど）は伝えている。

④コミュニケーションを促進する試み（仕掛けや工夫）

i) コミュニケーションのきっかけづくり

各企業とも、単に環境を整えただけ、空間を共有しているだけではコミュニケーションは発生しないと認識しており、それを促すための色々な仕掛けや工夫を凝らしていた。たとえば、動線に配慮してマグネットスペースを設置したり、どこでもコミュニケーションができるようなレイアウトにしたり、相手の状態を確認できるシステム（ICTによってネットとリアルをリンク）の活用などが挙げられた。

【企業からの主な回答】

- ・極端な話であるが、誰かと話したいと思ったら、その人が横にしているような状態をつくっておくことが、コミュニケーションにとって大事である。コミュニケーションに重要なのは、人間同士の距離感だと考えている。交流の密度を上げるための仕掛けを考えるべきである。共用スペースがあるから、人が集まるのではない。人を集めて「るつぼ化」する中で、もう一段上の効果を発揮するような仕掛けを考えなければならない。
- ・コミュニケーションの促進という点では、オフィス環境が貢献できることは限られる。現状のコミュニケーションに関する課題を示し、その解決に向けて新たな制度づくりのための社内公募を行ったところ、その中から「フィットネス・アワー」を月 2 回程度設けたり、オフィス外で会議をする「青空ミーティング」という新たな試みもなされるようになった。今は、いかにしてインフォーマルなコミュニケーションを促進するか、その解決策を色々な形で仕掛けしているところである。
- ・オフィスの中で、一つだけ考えた「仕掛け」は、オフィスの中央部に設置したコーヒーカウンターである。朝は朝食（パン）もセットされており、出社したらまずコーヒーカウンターの方向に足が向くようになっている。一日を通して、いつでもカウンターに行けば、飲み物が飲める状態になっている。そこに自然と人が集まり、会話が始まる。
- ・「集う空間」としての共用スペースは、利用頻度の多い機能を持つスペースと滞在時間の長い機能を持つスペースを上手に組み合わせることを意図した。例えば、利用頻度の多い給湯ス

ースに隣接して、打合せスペースやリフレッシュスペースを設置し、コミュニケーションが生まれやすい空間とした。特に出入り口付近や動線が集中する場所に共用スペースを配置することで、人が出会う確率が高まる。

- フロア内部は、中心に執務スペースがあり、窓側は建物を一周できる通路となっている。その通路の一部には、壁の凹状部分（アルコーブ）を活用して、コミュニケーションスペースが設置されている。
- オフィスの端から端までをつなぐ、幅の広い一直線の中央通路（73m）をつくった。効率性のみを考えれば、無駄な使い方をしていると思われるかもしれない。しかし、この中央通路があることで、同一フロアに同居しているグループ各社の執務スペースをつなぐ接点となっており、グループの一体感がもたらされている。中央通路の一方の端には、文房具を置くスペース、また一方の端には広い多目的スペースを配置し、中央通路の途中には、壁の凹みをつくり、ちょっと立ち止まって話ができるコーナー（雑誌や書籍棚も設置）を設けた。
- 執務スペースの入り口付近には、「インフォメーションスポット」を設け、必ずその中を通る動線とした。インフォメーションスポットにはデジタルサイネージを使って社内の情報を流したり、掲示板に社内情報を貼り出している。また、その中に文房具を一か所に集約して収納棚を設けている。背後には、コピー機を設置して、マグネットスペースとしての機能を高めている。
- スムージーや弁当の配達状況やメニュー等の告知を社内 SNS を使って社員全員に流している。その社内 SNS を見てから社員が動き出すので、そのタイミングを同じにすることで、自然発生的にコミュニケーションが生まれるものと考えている。当社の文化かもしれないが、ネットとリアルを上手に連動させると、社員が乗ってきてくれるという感触を持っている。
- 「誰がどこにいるか」が重要ではなく、自分がコミュニケーションをとりたい相手がどういう状況にいるのかさえ把握できれば、face to face なのか、電話、メール、チャットなのか、次のコミュニケーションのステージが開けてくる。
- オフィスにいなくても、必要なときにコミュニケーションがとれる手段を持っている。全社員は、発信機のようなものを持っていて、現在どういう状態にあるのか、何をしているのかという情報を発信している。それを集約して閲覧するシステムもある。このシステムを使うことで、自分や相手が在宅でも、出張中でもコミュニケーションができるような環境となっている。
- 各フロアには、100 インチ程度のモニターを設置しており、各フロアの様子をリアルタイムで投影して「可視化」している。このモニターを通して、別フロアの社員がどういう状態にあるのか見ることができる。
- 過去には、執務空間とは切り離して、社員を集めるための空間をつくるという発想もあった。しかし、そこでコミュニケーションを促しても、それほど密度の濃い話がなされるものではなかった。環境が良ければ人が集うといわれるが、むしろ、悪い環境の方が人は集まってくる。

ii) 吹抜け（内階段）や透明ガラスの仕切りによる「見える化」

オフィスフロアの中心部に吹抜け（内階段）を設け、その周辺には座って話せるスペースを設けている企業もあった。内階段での社員同士の偶発的な出会いから、立ち話、ちょっとしたミーティングといった、コミュニケーションの展開・発展につなげるための一つのきっかけづくりだった。

また、内階段や透明ガラスの壁（仕切り）などを活かし、社員同士が互いに「見える」「見られる」状態にしている企業もあった。これにより、アウェアネス（周囲の人がどういう状態にあるのかという「気づき」）やコミュニケーションのきっかけになったり、良い意味の緊張感を持たせるなどの効果をもたらしていた。

【企業からの主な回答】

- ・建物内部は吹抜けとなっており、そこには内階段を設けている。フロアをつなぐ内階段は、部門間の交流に役立っている。内階段を設けることで、社員間の偶発的な出会いが生じやすくなる。さらに内階段付近には、フリースペースを設けており、偶発的な出会いをきっかけに打合せへと進めることができる。
- ・賃貸ビルとしては珍しく、執務スペースの中央に上下階をつなぐ内階段を設けた。その階段の周囲をミーティングスペースとした。ミーティングスペースは日中の稼働率はほぼ 100%である。
- ・オフィスの内階段付近には役員・管理職のデスクがある。吹抜けになっているので、下の階の役員・管理職の状態を知ることができる。
- ・執務スペースの中央の階段の上り下りの際に、誰がどのようなミーティングをしているのか「見える」「見られる」の環境をつくった。見られる側の社員は緊張感を持って仕事ができる。見る側の社員は、その場で何をしているのか把握できる。
- ・新オフィスのコンセプトは「見せる・魅せるオフィス」「コミュニケーション・コラボレーションによるアイデアが会えるオフィス」「いきいきと働けるオフィス」であった。その中でも特に、コミュニケーション、コラボレーションを重視したオフィスを設計した。なお、「見せる」とは働いている社員同士が見る・見られる状態で仕事をする、顧客との接点の場としてもオフィスを活用すること、また「魅せる」とは社員にとって魅力的なオフィスにすることを意図したものである。
- ・同一フロアに同居しているグループ各社の執務スペースの区切り（壁）を透明のガラス張りとし、見通しが効くようにした。デスクを区切るパーティションも低いものとした。透明のガラス張りにすることで、各社の社員の仕事を互いに「見える」「見られる」ようにした。それがよい刺激になったり、良い意味での緊張感やプレッシャーになる。透明ガラス張りの執務スペース内から、他の社員が廊下をぞろぞろと歩く姿をみると、そういえば今日はパーティだ、朝会だといった思い出しにもなる。

iii) その他のユニークな工夫

社員間のコミュニケーションを促すための社内制度を設けたり、フロアが分かれているケースでは互い違いの配置によって「行く用事」をつくるなど、ユニークな工夫もみられた。

【企業からの主な回答】

- ・社員同士のコミュニケーションを促すため、会社として「ランチ補助」という制度がある。これは、食事代の半額を会社側が負担するというもので、当社と提携する周囲のコンビニ、レストランで使用できる「チケット」(1枚 200円分のクーポン)を社員に配布している。しかも、このチケットの使用には、社内の誰かと一緒に行かなければ使えない、一緒に食事をしなければ使えないというルールを設けており、コミュニケーション促進を企図している。
- ・オフィスは2フロアに分かれており、また、スペース上の制約もあるため、休憩スペースや給湯スペースは、どちらか一方のフロアに設置して、互い違いの配置にすることで、別のフロアへ「行く用事」をつくっている。全体朝会は、どちらかのフロアで開催し、意図的にシャッフルしている。

⑤ワーカー（ユーザー）の意識改革

i) ワーカーの意識改革、意識の変化

環境（ハード）を整えても、ワーカーの意識が変わらなければ、より良い使われ方につながらないという認識から、自律性を促すなど社員の意識改革や社員教育、企業文化や社風の変革に取り組む企業もあった。

【企業からの主な回答】

- ・グループ企業間の組織の壁を取り払い、横の連携を強化するため本社を移転した。本社ビルにはグループ企業も入居している。しかし、マザーカンパニーの存在が大きく、マザーカンパニーの方針に従うような社風があったが、それでは何のためにグループ企業が同じフロアに入居するのかかわからない。まずは、その社風を改めることが必要だった。
- ・いくら立派なオフィスをつくっても、使う側の意識が低ければ、良い運用につながらないので、社員に対して意識改革を促している。
- ・自律性とマネジメントは相反する言葉である。最初から社員が自律性を持っていれば良いが、現実にはそうでもなく、社内でも意識改革をしながら徐々に進めてきた。部下を管理しづらいという管理職もいるが、重要なのは「どこにいるか」ではなく「何をしているか」である。誰がどこで何をしているのかは、ICTツールを使って把握することができる。何か話すべきことがあれば、その状況を確認して、会いに行ったり、電話やチャットをすればよい。
- ・オフィスを良くするには、社員の働き方の変革やマインドチェンジが伴わなければならない。他の社員に聞かれたくないという理由から、会議室の利用を求めている社員もいるが、オープンな打合せスペースでも問題ないのではないかと。そういった指針を会社として示す必要があるし、社員自身の意識改革も必要だと思っている。
- ・以前のオフィス環境では、ブレイクエリアで話をしていると「サボリ」とみなされていた。従

来は、作業するのは自席、誰かと話をするのは会議室という使い分けがされており、特に会話はクローズドな環境の中で行われていた。しかし、今のオフィスでは、いたる所でちょっとした立ち話がされるようになった。

- ・オフィスというハコは一度つくってしまうと容易に変えることは難しいが、「見える」「見られる」仕事のやり方を通じて培った共通体験は再生産され、また毎日書き換えられる。今回の移転を経て、これからは社員や企業文化などをより一層育んでいく方向にシフトしている。
- ・社員の中に「自由に使っていいんだ」という考え方が次第に定着してきた。以前のオフィスには休憩スペースがなかったので、「自由に使う」という発想は、現在のオフィスに移転してから芽生えた考え方である。

ii) ワーカーによる自主的・主体的な管理運営

「オフィスをつくったら終わり」ではなく、人間が活動する場所なので、ワーカーのニーズを汲み取りながら、継続的に変化・改善していく必要があるとの認識があった。そのため、総務部等の管理部門によるオフィスの管理・運営とは別に、プロジェクトチームや委員会、自治会といったワーカー（ユーザー）による組織体を結成し、ワーカーによる自主的・主体的な運営、オフィス改善につなげる取り組みもあった。

【企業からの主な回答】

- ・人がいる以上、オフィスは生きていなければならない。お金を出してきれいなオフィスをつくったら、それで終わりではなく、常に自然な流れの中で変化や改善が行われるようにしている。当社では、ファシリティマネージャーがオフィス内を歩き回り、社員の意見を汲み取りながら、微細なところまで毎日のように改善している。オフィスも生き物である。すなわち、人が住む空間であるからには、オフィスも生きていなければならない。
- ・デスクの配置やオフィスのレイアウトは、仕事の仕方によって継続的に変化させる必要がある。上司の指示の下、組織的に動いている部署であれば、それを効率的に遂行できるレイアウト（指示受け型）を考えなければならない。当社では、グループワークをするのに適したレイアウト（自律型）、さらにコミュニケーションをとりながら業務を遂行するのに適したレイアウト（集合コラボレーション型）へと変化してきた。
- ・共用スペースは、移転プロジェクトの中で話し合った「意図した使われ方」はされていないかもしれない。しかし、より多様な使われ方がなされるようになっており、使いながら少しずつブラッシュアップしていけば、社員が満足するオフィスに近づけると思っている。
- ・オフィス改善は、プロジェクトチームが担っており、そのチームには権限と予算も与えられている。
- ・社員による設備・管理委員会（メンバーは定期的に交替）がオフィスの使い方やルールを話し合ったり、オフィスの改善活動を担っている。また、各スペース等の掃除も、できるだけ社員に行ってもらっている（きれいに使うという意識づけにもなる）。
- ・オフィス管理部門だけがオフィス管理のことに携わっていたのでは、現場の感覚やニーズとのズレが生じる。またオフィス管理部門と現場の意見の不一致は必ず起こるものなので、社員から提案してもらう形の方が望ましい。社員自身の気づきが会社として良い方向に向いていくよう循環することが望ましい。

- ・50～60 人くらいのチームごとに、自由に使えるスペースを提供しており、そのチームにとって必要な機能を自由にレイアウトすることができる。必要に応じて、ライブラリーのようなレイアウトにしたり、商材を置いたり、あるいは冷蔵庫や電子レンジを置いているチームもある。
- ・エレベーターホールから執務スペースまでの間のスペースは、フロア（部門）ごと自由に使えるスペースとなっている。当社では、部門ごとに「自治会」を設けており、その自治会を中心に考案して、自由にレイアウトしている。

⑥喫煙環境

喫煙室をガラス張りにして、隣にちょっとしたスペースを設けることで、コミュニケーションにつながっているという実態もあった。入居するオフィスビル全体の共用部（1 階など）に設置された喫煙室を利用するには、行き帰りの時間ロスや管理の目が届かないといった理由から、企業としては敬遠しがちであることもわかった。

【企業からの主な回答】

- ・「リラックス」スペースは、喫煙室の隣にあるので、喫煙室で偶然会って話が弾んだときに、隣のリラックススペースで話を続けるような使われ方がされている。会議や仕事をしている人もいる。
- ・2 フロアのうち、片方には透明のガラス張りで、執務スペースから見える喫煙ルームを設置している。喫煙ルームは、片方のフロアのみを設置ではあるが、双方のフロアの喫煙者がそこに集まってくる。いわば、コミュニケーションのハブになっている。
- ・喫煙室は、バックヤードに 2 か所設けている。そのうち、1 か所は色のついたガラス張りで、通路側・内側双方から見える構造になっている。
- ・オフィスビル 1 階の建物入口フロアに共用の喫煙室が設置されているが、上層階からわざわざ 1 階に下りていくのは、かえって非効率になってしまう。また、働き方が比較的自由なので、管理の目が行き届かなくなり過ぎるのはあまり好ましくない。
- ・従来のオフィスは、ビル 1 階の屋外の一画に喫煙所があり、社員はわざわざ 7 階、8 階から降りて行って喫煙していた。このような社員の移動時間を削減するため、新オフィスには、「分煙キャビン」（クリーンエア・スカンジナビア株）という喫煙ブースを設置した。執務スペースの近くに設置することで、移動時間が短縮できる。また、周囲から見えるので長時間留まらないという利点もある。極端に言えば、喫煙ブースの中で喫煙していて、その入り口で非喫煙者の社員が立って、ブースの中と外で話をしても、煙やにおいがまったく気にならない。
- ・今回の移転に伴い、当社専用の喫煙室を設けた。階下の共同喫煙室まで移動するのは、社員の業務効率を考えた場合、とても非効率だからである。なお、その際、JT にコンサルティングしてもらったが、その後どうも煙やにおいが漏れるなどの症状が出たため、JT にコンサルティングしてもらい改善を図ったという経緯がある。

⑦その他 フリーアドレス制について

部門やグループ企業間の「壁」をなくすという点から、フリーアドレス制を採用している企業が複数あった。その中のほとんどの企業が、すべての社員が着席できるだけの座席を確保していた。

【企業からの主な回答】

- ・ 社内は基本的にフリーアドレス制を採用しているが、中には自席を保有している社員もいる。自席を保有しているのは、標準的な作業の 70%以上を自席で行っている社員である。それ以外の社員（会議中心の社員や営業職、コンサルティング等）は自席を持っていない。
- ・ フリーアドレスは、コスト削減のため営業職等のオフィスで、人数より少ない座席数で実施するケースが多いが、当社で一部導入しているフリーアドレスは、社員数よりも座席数を多く確保している。
- ・ 当社のフリーアドレスは、基本的に全社員分の座席数を確保している。職種によって座席の必要性は異なると思うが、例えば外回りの多い営業職もクライアントに合わせて資料作りをするので、比較的デスクワークの時間が長い。そのため、全社員分の座席を確保することにした。

（３）インタラクションゾーン設置の効果と今後の課題、今後の方向性（ヒアリング企業の認識として）

①インタラクションゾーン設置の効果

コミュニケーションスペース等の共用スペース（インタラクションゾーン）を拡充したことで、社員同士の出会いの頻度の増加、コミュニケーション機会の増加、ノウハウや知見の共有化、業務スピードの向上、一体感の向上などの効果が挙げられた。また、顧客等の外部との接点という意味では、従来よりも外部とのつながりの機会が増えたといった効果が挙げられた。

【企業からの主な回答】

- ・ 社内調査によると、メールの本数は 30%減少し、逆にチャットによるコミュニケーションが増え、アドホックな出合いが 2.5 倍に増えた。従来は、メールを相手に送って、返事待ちでストレスを感じていたこともあれば、ある程度業務を遂行した段階で、確認のための会議を持つような仕事のやり方だった。今は、途中途中のチェックポイントで、ちょっとした確認をしたり、不安に思っていることを誰かに尋ねたり、根回しをしつつ業務を行うので、仕事の後戻りすることが少なくなった。
- ・ オフィスフロアを大部屋としたことで、社員同士の融合が進み、ノウハウや知見の交換、優れた点は吸収するといった触発も行われた。さらに、使われる「社内言語」も共通化されて、より効率的に仕事を進められるようになった。
- ・ 見つけて、会いに行けるというのが「見える」オフィスの狙いである。その狙い通り、社員の

一体感とスピード感が上り、生産性も高まったものと思っている。

- ・ミーティングスペースにはモニター（PC 接続用、テレビ会議用）も設置しており、これほどまでモニターが使われるとは思っていなかった。社員が自分たちで工夫して使えるようになってきた。以前よりも業務のスピードが速くなり、すぐに社員同士あるいは別拠点の社員とコミュニケーション、コラボレーションができるようになった。
- ・今のオフィスは、社員からの評価も高く、社員の心の喜び、このオフィスで働くことの誇りにつながっていると思われる。また、多様な共用スペースをつくることで、ワーカーをオフィスの一所に集中させるのではなく、オフィスの至る所に分散できたので、ゆとりのあるオフィス空間とすることができた。
- ・ミーティングスペース等では電源も確保しているので、会議等の際にパソコンを持ち込む社員が多くなった。当社ではペーパーレスにも取り組んでいることから、会議に関わる事務の効率化（その場で会議メモ作成）とペーパーレス双方において、よい傾向が出てきている。つまり、社員の仕事の仕方、企業文化が良い方向に変わってきたといえる。印刷した紙を処分する際、個人情報や社内の機密文書が紛れていたり、どうしてもリスクがつかまとう。そのリスクヘッジにも役立っている。
- ・このオフィスに移転してからは、離職率が下がった。つまり、会社にとっても最も大切な資産を失っていないことになる。これも一種の収益と考えられる。
- ・エンジニアは各種の勉強会に参加して技術を磨いていく。以前は外部の勉強会に出向いていたが、今では当社のフリースペースで勉強会を開催するようになり、勉強会の頻度も多くなった。そこに外部の人も参加するようになったので、当社としての発信力も高められる。来訪者が増えると、ブログや Facebook にアップしてもらえるなど、従来と違って社外とのつながりの機会が増えてきた。
- ・オフィスは、外部との交流の場として設計されたものであり、当初は見学者が多かったが、今では見学者よりもパートナー、ビジネス目的の来場者が増えてきたし、リピーターも増加している。パートナーとのコラボレーションだけでなく、各種のイベントやセミナーも開催している。たとえば、行政とのコラボレーションによって、イベントの会場に使ってもらうなど、そうした機会を通じて、地域課題の収集にも役立っている。そうした場として活用してもらうことで、当社のブランディングにもつながっている。一例を挙げれば、学生の就職希望者数の増加、また当社の事業領域に関する理解が進んだ。

②今後の課題

i) オフィス環境と生産性の関係性について ～効果測定指標のヒント

各企業とも、オフィス環境の整備だけでなく、組織や人事制度改革、そして ICT 等のサポート技術を活用するなどして、企業としての生産性を上げようと試みている。インタラクションゾーンを設置したことで、社員同士の出会いやコミュニケーションの頻度が増加したといった効果が挙げられたが、それがワーカーの生産性にどのように結びついているのか検証することは難しい。関連して、オフィス環境と生産性の関係を測る指標（効果測定）のヒントもいくつか挙げられた。

【企業からの主な回答】

- ・新オフィスでは、仕事のやり方をサポートするような機能をオフィス空間に持たせた。組織と空間と ICT がバランスよく上手に組み合わせることで、作業効率や生産性が上がるものと考えている。
- ・制度も組織改編もオフィス環境も一体となって、顧客のニーズに合った商品、サービスを提供することを目指している。色々な要因が重層的に効果を発揮して、業績につながるものと考えている。
- ・オフィスにお金をかけるのは無駄だと言われたこともあったが、オフィスとはそういうものではないこと、さらには収益を生み出すオフィスは必ずあるものと確信していた。その一つの答えが、外部へお金が出ていかないことである。つまり、収益を生むオフィスというものは、外にリソース（特に人材や資金）が流出しない、あるいはクライアントが離れていかないなどといったオフィスである。
- ・社員の動きの「見える化」は可能であるが、それを具体的にどういうことに落とし込めばよいのかまではわからない。人間同士が集まった結果、何が生まれているのか、最終的には生産性向上や会社の売上に繋がっているということが見えてくればよい。一つの指標として、「残業」を用いたことがある。ワーカー個々の動線をもとに、一日の中でどれだけ時間を無駄にしているのか「見える化」したこともある。
- ・最も難しいのは、オフィスやファシリティが、売上にどれだけ貢献しているかという命題である。コストの削減はある程度数字で測れるが、売上貢献には個人の能力が密接に関わっており、オフィスは何らかのサポートはしているかもしれないが、数字では測り難い。
- ・移転したきっかけは採用と従業員満足の部分でプラスになるオフィス環境づくりだったので、そういう意味では、内定承諾率や離職率に何らかの影響が現れてくるかもしれない。コミュニケーションの効果という点でも、「この人がいるから転職しない」「この会社だから頑張ろう」という社員もいると思う。そういうことがいえるのは、常日頃から社員同士でコミュニケーションをとっているからではないか。
- ・毎週のように社長自身が顧客を対象としたオフィスツアーをしている中で、社長自身がオフィス改善の効果を実感しているようである。社員がいきいき働いているか、それが最高の評価軸ではないか。快適なオフィスで、社員一人一人がいきいき働いているか、それを実感しているかどうかが評価指標になるのではないか。

ii) 利用者・利用頻度が多いほどメンテナンスに苦慮

共用スペースを利用するワーカーが多くなるほど、清掃や什器の破損等のメンテナンスに苦勞するという点も挙げられた。

【企業からの主な回答】

- ・共用スペースが大勢の社員に使われれば使われるほど、共用スペースが荒れやすく、メンテナンスが大変になった。
- ・清潔さ、キレイさを維持できない。什器が壁に当たったりするのは仕方がないが、せっかくキレイなオフィスをつくったので、もう少し意識して利用してほしい。

iii) オフィスにおける「共用スペース」の優先順位

ヒアリング対象企業は、人員増加やグループ統合に伴うオフィス移転を機に、新たなオフィスづくりに取り組んだ、いわば成長企業といえる。そうした企業にとって、人員増加による座席確保の問題は今後も避けることができず、いずれは共用スペースを維持できなくなるのではないかと（共用スペースを執務スペースへ転換する）という懸念を持っていた。

【企業からの主な回答】

- ・オフィスが手狭になれば、どうしてもリラクゼーションスペースから潰さないといけなくなってしまう。もしかしたら、そういう事情で、いつか共用スペースはなくなるかもしれない。
- ・今後の人員増加に伴って、いざとなれば共用スペースをなくして、座席を確保することも可能になるよう「可変的なレイアウト」とした。そろそろ、共用スペースの維持が限界に達している。近い将来、座席確保のため共用スペースをなくさざるを得なくなるかもしれない。

③ オフィス環境の今後の方向性

今回のヒアリング調査で、オフィス担当から今後のオフィスの方向性に関する意見も聞くことができた。ポイントとしては、多様な働き方への対応、様々な交流が生まれるオフィス（インタラクションの概念に一致）などが挙げられた。

【企業からの主な回答】

- ・「雑多」という言葉には「多様性」という意味も含まれる。時間に縛られないなど、多様な働き方に対応できるのが、新世代のワークプレイスの基準になると考えている。そういう多様性に応えられる要素をワークプレイスの中に盛り込んでいかなければならない。
- ・一人ではできなかったことを他者と一緒になることでできるようにする、これがコミュニティだと考えている。グループ会社が同じ場所に入居した新オフィスも、いわゆるコミュニティである。従来実現できなかった商品価値や付加価値を提供していくためには、従来の働き方を変えたりすることも大事だが、何よりもコミュニティとしての課題解決力を向上させる必要がある。コミュニティの中で、思いや考えを分かち合うことができる組織、対話ができる組織に変

わっていかねばならない。

- ・ 今後のオフィスは、新たな価値創造の場になるよう、フレキシブルな環境で様々な交流が生まれるオフィスであることが求められる。そのときのキーワードは機能分散、シェアリング、分散化だと思う。現状の固定的なオフィスから、いかにオフィスの機能が分散していく、広がっていくオフィスにしていくかが重要で、その方向づけは企業における価値観だと考えている。面積自体は小さくなっていくと思うが、オフィスは情報やマルチなコミュニケーションのハブなので、今後もオフィスがなくなることは決してないと思う。

終章 考察・まとめ

1. 調査研究のまとめ

本調査研究は、2010 年度及び 2011 年度に実施した「オフィスワーカーの生産性概念の整理」及び「喫煙場所の付加価値」に関する予備的調査に端を発したものである。その中で、今後の知識創造オフィスのあり方について興味深い示唆が得られた。今後の知識創造オフィスでは、“分ける”から“交わる”“つなぐ”、“多目的・多機能”という考え方が必要であり、その際に共用スペースの役割が重要になること、さらに今後のオフィ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といったキーワードが重要になることが示された。その中でも、コミュニケーションやコラボレーションを生み出す一つの要因としてインタラクションに着目し、インタラクションゾーンの実例と効果について調査研究を進めてきた。

2013 年度は、学識者へのヒアリングを通じて、インタラクションについて概念整理を行った。そのポイントとしては、以下のような点が挙げられる。

○インタラクションとは何か

- インタラクションとは？

インタラクションとは「相互作用」、人と人との出会いや接触。

- なぜ今、ワークスタイルの中にインタラクションが求められるのか？

特に知識創造業務においては、情勢が刻々と変化し、ゴールや目的も変わるなど業務遂行上の前提が不安定であるため、常に置かれた状況にインタラクティブであるべき。

- インタラクションについて考える際のいくつかの視点

知覚や認識は、人が外部（他者や環境）とインタラクトすることなしに成立し得ない。他者と一体的に動くにはリアルな場を共有することが必要。今後、オフィスではインフォーマル・コミュニケーションがますます重要になる。

○インタラクション（インタラクションゾーン）の成立要件

- ワーカー自身の意識改革と自律、環境を変えろという発想

多様化したワーカーの活動に合わせて、ワーカーが自律的にベストな働く場を自ら選択できることが重要。そのための意識改革やトレーニングが必要。

- ワーカー及び現場への権限の付与

環境や道具を調整できるよう、ワーカーや現場への権限付与が必要。

- 「つなぐ」ための様々な工夫

リアルな場の共有は重要であるが、人と人をつなぐには、ただ単に物理的な場所

をつくるだけでなく、様々な仕掛けや工夫が不可欠。

- ゲートキーパーの存在

コミュニケーションの活性化にはゲートキーパー（キーマン）の存在が不可欠。

○具体的な展開 ～インタラクションゾーンをつくるにあたって～

- 関係性をデザインする

組織のデザインには、人と人、部署と部署をつなぐといった「関係性」に着目したインタラクション・デザインが重要。

- 多段階のインタラクションのステージと境界

インタラクションには様々な（自分、環境、組織内外、他企業、社会…）ステージがあり、それぞれのステージには境界が存在。

- ON と OFF のデザイン

仕事モードを維持しつつも、ON と OFF をワーカー自らコントロールすることが重要。

- オフィスデザインの際のワーカーの参画

ユーザーであるワーカーを設計段階から参画させることで、理想に近いオフィスができ、また完成後の「使いこなし」に差が出る。

- インタラクションと ICT サポート

インタラクションのサポートツールの一つとして ICT がある（ただし、「しなくてもよくなる」技術は人間の幅を狭めかねない）。

- その他、オフィスづくりにあたっての工夫

様々な制約がある中で、吹抜けや階段スペースの工夫も有効。

2014 年度は、インタラクションゾーンをオフィスの中に設置している企業に対してヒアリング調査を実施し、設置の効果等について実態的、客観的な検証を行った。そのポイントとしては、以下のような点が挙げられる。

○インタラクション（インタラクションゾーン）を意識したオフィスが求められる理由（問題意識）

企業は現在、コミュニケーション不足といった組織的な課題の解決や社員の働き方の変革を目指しているところ。

○オフィスにおけるインタラクション（インタラクションゾーン）の具現化と実践

- 各企業の共通認識として face to face のコミュニケーションの重要性

いずれの企業も、社員同士（グループ企業含む）の交流やコミュニケーションを促進したい考え。特に face to face のコミュニケーションを「最もリッチなコミュニケーション」として重視。

- **組織間の境界（壁）の排除**

組織間や外部との壁を排除し、接点を生み出すために様々な共用スペースを設置。

- **多目的・多機能スペースの拡充とワーカー自身による働く場の自由な選択**

共用スペースは「何をしてもよい」スペースとして、ワーカーの自律性に基づく自由な使い方を奨励。ワーカーの多様な活動を吸収する多機能性を備える。

- **コミュニケーションを促進する試み（仕掛けや工夫）**

物理的な環境（ハード面）の整備だけでなく、コミュニケーションを促すための様々な仕掛けや工夫を凝らす。

- **ワーカー（ユーザー）の意識改革**

より良い使われ方につなげるため、ワーカーの意識改革や社風の変革を実行。なかには、ワーカー（ユーザー）による自主的・主体的な管理運営も推進。

- **喫煙環境**

喫煙室を透明なガラス張りにするなど、出会いやコミュニケーションの一つのきっかけづくり。

○インタラクションゾーン設置の効果、今後の課題と方向性

- **インタラクションゾーン設置の効果**

共用スペース（インタラクションゾーン）の拡充により、出会いやコミュニケーション機会の増加、ノウハウや知見の共有化、一体感の醸成、業務スピードの向上等につながった。

- **今後の課題**

オフィス環境と生産性の関係（効果測定）に苦慮。人員増加等による共用スペースの閉鎖（執務スペースへの転換）に懸念。

- **オフィス環境の今後の方向性**

オフィスは情報やコミュニケーションのハブとして存在し続ける。今後はより一層様々な交流が生まれるオフィスとしての役割が重視される。

2. 調査研究結果の要点

2013 年度の学識者へのヒアリング調査と 2014 年度の企業へのヒアリング調査の結果をまとめると、以下の 2 点にポイントを整理できる。

一つはインタラクションについて、学識者・企業の双方がどのような認識を有しているのかである。学識者へのヒアリングでは、「人と人との出会いや接触」、そしてそこから生まれる「相互作用」であるインタラクションは、知識創造業務においては必要不可欠なものであるという。新製品開発のアイデアを生み出すといったアウトプットのクオリティの

向上、ワーカー個々人やチームとしての仕事に対する能率性の向上、そして企業を取り巻く環境変化への対応など、企業やその中で働くワーカーに求められる課題は多様化し、複雑化してきている。また、企業活動の現場においては、「知識創造」や「知的生産」がキーワードになっており、これまでとは異なるアプローチや方法論、働き方が求められるようになった。これらの課題に対処するためにも、組織内外のインフォーマルなコミュニケーションが必要となる。インフォーマル・コミュニケーションは、ワーカーたちにとって新たな気づきや視座がもたらされる契機となる可能性がある。そして、他者と一体的に動くにはリアルな場を共有することが求められる。

一方、企業へのヒアリング調査から、現在、企業は手探り状態ながらも、インタラクションを生み出すために、様々な人たちが交流し、コミュニケーションをとって、新たなアイデアや価値を生み出していくための方法を模索していることが見て取れた。今回ヒアリングした企業は、職種や部門間、グループ企業間、あるいは顧客や取引先といった外部との「壁」を超えて接触機会を増やし、交流やコミュニケーション、コラボレーションを促進したいという問題意識を持っていた。そうした問題意識に基づき設置した共用スペースは、出会いや接触、コミュニケーションを促すといった「インタラクション」の考え方と合致するものであった。また、企業側の認識では、会議室などで行われるフォーマル・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を重視していること、さらに様々なコミュニケーションの手段がある中で、対面（face to face）でのコミュニケーションを「最もリッチなコミュニケーション」として重視していることがわかった。共用スペースの設置は、そのようなインフォーマル・コミュニケーションを促進するために必要なのである。

もう一つのポイントは、オフィスをインタラクションゾーンとして、どう具現化するかである。学識者は、インタラクションが成立するためには、ワーカー自身の意識の変革とそれに伴う権限の付与、人と人をつなぐための様々な工夫が必要であると主張していた。企業ヒアリングにおいても、ワーカーの自律性を促し意識改革を実行していること、さらにはワーカーが自主的・主体的に共用スペースを運営・管理することを推進していることなどが明らかとなっている。つまり、インタラクションゾーンが具現化されるには、共用スペースが設置されるだけではなく、そこに人が訪れ、会話が交わされるという、インフォーマルなコミュニケーションが発生・促進されなければならない。報告書の中で示された各企業による様々な取り組みは、インタラクションを発生させるのに寄与していると考えられる。企業ヒアリングでは、社内外での他者や他社との出会いやコミュニケーション機会の増加、企業と地域社会の交流、社内における仕事に関するノウハウ・知見の共有化や一体感の醸成、そして業務スピードの向上等がインタラクションゾーン設置の効果として聞かれた。

なお、学識者のコメントにはなかったものの、インタラクションゾーンの具現化にあたり、企業が創意工夫で取り組んでいるものとして、次の 2 点が挙げられる。前者は設置後

の運用面における工夫であり、前述のとおり、ワーカーの自律性を促し意識改革を行うための取り組みである。一方、後者は設計上の物理的な制約に対する工夫であり、建物・フロアの物理的な制約がもたらすワーカー同士の交流の妨げを乗り越えるための取り組みである。いずれの取り組みも、インタラクションを発生させるための方法として、今後、検討されるべきものであると思われる。

◎設計時のワーカーの参画だけでなく、ワーカーの自主的・主体的な管理運営

オフィスは、人が活動する場であるため、継続的に改善していくことが求められる。そこで、オフィスのユーザーであるワーカーによる組織体を結成、ワーカーによる自主的・主体的なオフィス管理運営につなげていた（管理部門とユーザーとでは意識の不一致が発生するため）。

- オフィス管理のプロジェクトチーム
- オフィス管理委員会
- 自治会 など

◎オフィスが複数フロアに分かれている場合の工夫

現実問題として、オフィスビル内の複数フロアにオフィスが分かれている場合、それがコミュニケーションの壁になっているとの認識だった。企業には様々な制約がある中で、フロアが分かれていることを前提としながらも、コミュニケーションの壁を取り去るべく努力していた。

- スペース上の制約がある場合には、休憩スペース、給湯スペース、文房具置場などを、互い違いの配置（全てのフロアでなく隔階のフロアにのみ設置）とすることで、意図的に「行く用事」をつくることにつながる
- 大型テレビモニターで別フロアの様子をリアルタイムで流す（見える化） など

学識者ヒアリングと企業ヒアリングのポイントの対比

	学識者ヒアリングのポイント (第1章)	企業ヒアリングのポイント (第2章)
①インタラクションの重要性 (認識)	1- (1) インタラクションとは？ インタラクションとは「相互作用」、人と人との出会いや接触。 1- (2) なぜ今、ワークスタイルの中にインタラクションが求められるのか？ 特に知識創造業務では、業務遂行上の前提が不安定であるため、常に置かれた状況にインタラクティブであるべき。 1- (3) -①インタラクションにおける「他者」と「環境」の重要性 知覚や認識は、人が外部（他者や環境）とインタラクトすることなしに成立し得ない。 1- (3) -②「リアルな空間の共有」「インフォーマル・コミュニケーション」の重要性 他者と一体的に動くには、リアルな場の共有が必要。今後、オフィスではインフォーマル・コミュニケーションがますます重要になる。	2- (1) インタラクションを意識したオフィスづくりが求められる背景 企業は、コミュニケーション不足といった組織的な課題の解決を目指しているところ。職種や部門間、グループ企業間などの様々な壁を排除し、出会いや交流機会を増やして、コミュニケーションの促進につなげようとしている。それを狙って共有スペースを設計・設置。 2- (2) -①共通認識として face to face のコミュニケーションの重要性 様々なコミュニケーションツールがある中でも、企業の認識として face to face のコミュニケーションを最も重視（「最もリッチなコミュニケーション」）。
②インタラクションの具現化にあたって	<u>〔インタラクション（インタラクションゾーン）の成立要件〕</u> 2- (1) ワーカー自身の意識改革、ワーカーの自律性に基づく働く場の選択（そのためのトレーニング） 多様化したワーカーの活動に合わせて、ワーカーが自律的にベストな働く場を自ら選択できることが重要。そのための意識改革やトレーニングが必要。 2- (2) ワーカーへの権限付与 環境や道具を調整できるよう、ワーカーへの権限付与が必要。	2- (2) -③-i) 多目的・多機能スペースの拡充 共用スペースは「何をしてもよい」スペースとして、ワーカーの自律性に基づき自由に利用。ワーカーの多様な活動を吸収する多機能性を備える。 2- (2) -③-iv) ワーカー自身が働く場を自由に選択、自律的に使用するという発想 ワーカーの状態に合わせて、多様な空間の中から最も快適な空間を自由に選択する考え方が定着しつつある。企業側も、自由な使い方（最低限のルール）を奨励。 2- (2) -⑤-i) ワーカーの意識改革 共用スペースのより良い使われ方につなげるため、ワーカーの意識改革や社風の変革を実行。

	学識者ヒアリングのポイント (第1章)	企業ヒアリングのポイント (第2章)
	2- (3) 「つなぐ」ための様々な工夫 リアルな場の共有は前提であるが、人と人をつなぐには、ただ単に物理的な場所をつくるだけでなく、様々な仕掛けや工夫が不可欠。コミュニケーションの活性化にはゲートキーパー(キーマン)の存在も不可欠。 〔具体的な展開～インタラクションゾーンをつくるにあたって〕 3- (1) 関係性のデザイン 組織デザインには、人と人、部署と部署をつなぐといった「関係性」に着目したインタラクション・デザインが重要。 3- (2) 多段階のステージと境界(壁) インタラクションには様々な(自分、環境、組織内外、他企業、社会…)ステージがあり、各ステージには境界が存在。 3- (3) ONとOFFのデザイン 仕事モードを維持しつつも、ONとOFFをワーカー自らコントロールすることが重要。 3- (4) オフィスデザインへのワーカーの参画 ワーカー(ユーザー)を設計段階から参画させることで、理想に近いオフィスができ、完成後の「使いこなし」に差が出る。 3- (6) 「吹抜け」や「階段スペース」の工夫 オフィス設計には様々な制約がある中で、吹抜けや階段スペースの工夫も有効。	2- (2) -⑤- ii) ワーカーによる自主的・主体的な管理運営 管理部門とは別に、プロジェクトチームや委員会、自治会といったワーカー(ユーザー)による組織体を結成し、ワーカーによる自主的・主体的な運営、オフィス改善につなげる。 2- (2) -④- i) コミュニケーションのきっかけづくり 物理的な環境(ハード面)の整備だけでなく、コミュニケーションを促すための様々な仕掛けや工夫を凝らす。 2- (2) -④- iii) その他のユニークな工夫 コミュニケーションを促すための「ランチ補助」等の社内制度新設、大型モニターの活用など。 2- (2) -② 組織間の境界(壁)の排除 組織間や外部との壁を排除し、接点を生み出すために様々な共用スペースを設置。 2- (2) -③- ii) ONとOFFのメリハリ、気分転換を促す 仕事モードを継続しつつも、ONとOFFの状態を切り換えられるような、気分転換を促すような設えの工夫。 2- (1) ユーザーである社員の設計段階からの参画 プロジェクトチームやワーキンググループの設置、社内アンケートやヒアリングの実施、ファシリテーターの存在など。 2- (2) -④- ii) 吹抜けや透明ガラスによる「見える化」 吹抜け(内階段)や透明ガラスの壁(仕切り)などを活かし、社員同士が互いに「見える」「見られる」状態にして、コミュニケーションのきっかけ、良い意味の緊張感を持たせる。

※ 囲みは、「学識者ヒアリング」のコメントにはなかったものの、企業の創意工夫で取り組んでいるものとして挙げたもの。

3. インタラクションゾーンの可能性

本調査研究は、インタラクションを生み出すオフィスやオフィス内の共用スペースをインタラクションゾーンと名付け、インタラクションゾーンの持つ意義や可能性、発展性等について、学識者と企業へのヒアリング調査を通じて、明らかにすることを目的としていた。この2年間の調査研究を通して、インタラクションの概念や企業におけるインタラクションゾーンの実例を検討してきた。インタラクションは、社内・社外の出会いや接触の機会を増やし、インフォーマル・コミュニケーションを促し、企業の知識創造性を活性化することに寄与する。それは、例えば、組織内外における合意形成やノウハウ・価値観の共有・共存、ワーカーの特性に応じたワークスタイルの多様化と、それを受け止め吸収し得る寛容性という形で具体化されるだろう。

インタラクションゾーンは、そうした知識創造の場となることが求められる。企業ヒアリングでは、インタラクションゾーンをどういう形で具現化するかは、ケース・バイ・ケースであった。企業によっては、執務スペースとは別に共用スペースを設けたり、多様な設えの共用スペースを設けたり、オフィス全体を共用スペースとしてみなしたりするなど様々であった。しかしながら、いずれの方法を採るにしても、基本的には多様化したワーカーの活動を吸収できるような多目的・多機能スペースであることが前提となる。そうすることで様々な人が集まり、交流やコミュニケーションへとつながっていく。

企業（ワーカー）活動の現場では、定型化されたルーティン業務から、「知」を結集して新たなアイデアや価値を創出する業務、いわゆる知識創造業務が求められるようになった。たとえICTが発達したとしても、face to faceのコミュニケーション、そしてチーム全体の意思決定が行われるハブとして、オフィスの存在と機能は今後も求められ続けると考えられる。企業としても組織の壁をなくして、社員同士（グループ企業や外部も含め）のコミュニケーションを促進したいという組織的課題を抱えており、それを解決するための施策を手探りで展開しているところである。まさに、学識者が提唱するところの「インタラクション（インタラクションゾーン）」を企業側も実践的にオフィスに組み込んでおり、こうした流れからしても、今後ますます「インタラクション（インタラクションゾーン）」の重要性が高まるものと考えられる。

今回の調査研究では、共用スペース（インタラクションゾーン）の拡充の効果として、社員の出会いの頻度やコミュニケーション機会の増加、ノウハウや知見の共有化、社内言語の統一、一体感の醸成、業務スピードの向上などが挙げられた。このような結果からも、昨今求められている知識創造や知的生産性の向上に対して、少なからずインタラクション（インタラクションゾーン）が寄与するものであると考えられる。したがって、インタラクションの概念を積極的にオフィスで具現化していくことが求められる。

4. インタラクション調査研究に関する今後の展望

①マクロ的視点からの今後の展望

今回の調査研究は、オフィスを舞台としたインタラクション（ゾーン）についての研究であった。オフィスは、その企業の理念や事業に共感した者が集まっているという前提はあるものの、各人の価値観や生活スタイル、行動様式は様々であり、いわば多様な人の集合体である。

実際、企業ヒアリングの中では、新たなオフィスづくりにあたって、ファシリテーターを中心としたプロジェクトチームが、ワーカー（企業文化の違うグループ企業のワーカーも含め）の様々な意見を集約し、価値観を共有しつつ全体の合意を図っていくというプロセスを経ていた。多様性や異文化の共存、価値観の共有、合意形成といったキーワードは、オフィスに限ったことではなく、社会を考える際に広く通用するキーワードである。

そういうプロセスを併せ持つインタラクションの考え方は、多様な価値観を持った様々な人が集う公共施設や公共エリア、商店街、コミュニティ、地域社会などにおいても必要な考え方ともいえる。商店街の活性化やコミュニティの創生・発展は、大きな社会的課題として認識されているものの、住民、行政、事業者、NPO など様々な関係者の合意形成は容易なことではなく、課題解決が遅々として進まない現状もある。

したがって、インタラクションについては、オフィスビル（オフィス内）の調査研究から対象をさらに拡大させ、公共施設や商店街を含むコミュニティや地域社会におけるインタラクション（ゾーン）のあり方という、マクロ的な視点での調査研究が期待できる。

②ミクロ的な視点からの今後の展望

今回の調査対象は、オフィスフロアという全体空間の中でインタラクション（ゾーン）の概念と実際について俯瞰的に捉えたものである。よりミクロな視点では、オフィスフロアの構成エリア（エントランス、エレベーターホール、給湯コーナー、喫煙室、トイレなど）ごとに対して、インタラクションの考え方をどのように盛り込んでいくか、その効果を最大限に発現し得る設えや配置などは如何にあるべきかといった観点からの調査研究が期待できる。

5. おわりに

本調査研究は、「喫煙場所の付加価値にはどういったことがあるのか」という素朴な想いを足掛かりに始めたものであったが、調査研究を進めていけば進めていくほど、オフィスにおける「インタラクション」と「喫煙場所」とが、共通性・類似性のあるもののよう感じられた（face to face のコミュニケーション、コミュニケーションのハブ、偶発的な出会い、知識・情報の共有化、上下・水平関係の構築、ON と OFF の切り替え、ガラス張りによる「見える化」など）。

昨今、オフィスフロアに喫煙室を設置せずに、ビル全体の共用部の喫煙室を利用する、あるいはそもそもビル全体が禁煙になるなど、働くシーンにおいて喫煙環境はより厳しいものになってきた。喫煙や喫煙場所の設置については、個々の企業がどう捉えるかにもよるが、ワーカーの多様な活動があるからこそ、その中から新たな価値が生まれ得るとも考えられる。

喫煙場所の付加価値や機能、そしてその中での人間行動といったものをさらに分解・分析していくと、もしかしたらインタラクティブなオフィスのあり方の具体的なヒントが得られるかもしれない。一方で、インタラクションゾーンとしての機能性を喫煙場所の設計に盛り込んでいくことで、より効果的な喫煙場所の姿も見えてくるのではないかという想いを抱きながら、本報告書をまとめ終えた次第である。