

2000年度第4回物学研究会レポート

セッション：

「IT時代の働き方、働く環境 21世紀のSOHOの可能性」

2000年7月27日



BUTSUHOAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2000年度第4回物学研究会は、日本型SOHOの可能性を探っている斎藤裕美さん、ココヨ発行のオフィストrend雑誌『エシーフォ』編集長の岸本章弘さんを講師にお迎えして、セッション形式で進められました。斎藤さんにSOHOの代表として、ご自身が携わっておられるプロジェクトをご紹介いただきながら日本型SOHOの現状と未来について語っていただき、岸本さんにはオフィスデザインの世界トレンドを押えながらIT時代の働き方と働く環境のポイントを解説いただきました。以下はそのサマリーです。

## セッション：

### 「IT時代の働き方、働く環境

### 21世紀のSOHOの可能性」



写真左、岸本章弘氏 右、斎藤裕美氏

## 1、「日本のSOHOの実体と課題」

### 斎藤裕美氏（株式会社SOHO代表取締役）

#### 株式会社SOHOと「SOHO YOKOHAMA インキュベーションセンター」

株式会社SOHOの事業には大きく分けて3本の柱があります。1.インキュベーションセンター事業（電気通信事業含む）、2.支援サービス・ビジネスサポート事業、3.情報技術開発事業（支援ツール開発・システム構築）です。活動拠点は横浜の大栈橋の袂にあるシルクセンターです。特に次世代起業家とITクリエイターを中心にした支援センターです。

そもそも私がSOHO事業に携わるようになったきっかけは、1998年にシルクセンター内にあった旧シルクホテルの再開発プロジェクトに関わったことです。実際にスペースを訪れて、私はこの建物に強いシンパシーを感じました。それはこの建物がコルビジェの弟子だった坂倉順三氏の設計で、以前私が訪れたコルビジェの名作であるマルセイユのユニテ・ダビタシオンと共通するデザイン遺伝子を感じたからです。また、このシルクセンターは、もともと横浜が開港されてイギリス一番館ができ、その後シルク取引の拠点として、日本の貿易や経済の成長を支えた場所であることを知りました。日本はシルクの輸出を元手に金融、工業、鉄道などの産業インフラを築き上げていたのです。私はこの魅力的な条件を備えた物件に相応しい再開発方

法はないだろうかと考え、アルビン・トフラー著『第3の波』にあった「電子コテージ」のコンセプトを実現しようと考えたのです。つまり若き起業家たちをインキュベートするIT時代に相応しい働く環境を提供することです。

そして難題を一つずつ解決しながら、98年無事に[YOKOHAMAインキュベーションセンター]はオープンしました。(株)SOHOはYOKOHAMAインキュベーションセンターの賃貸事業やマネジメントに携わる一方で、ここで得たノウハウを基に日本のSOHOの発展に必要な支援ツール開発やネットワーク構築を同時に行っています。

現在、YOKOHAMAインキュベーションセンターは、シルクセンター内の6階から10階までの旧シルクホテルの客室を一つの単位に、合計88室を若きベンチャーに貸し出しています。入居者の職種は大きく分けて、1.情報技術系、2.都市建築設計・デザイン系、3.出版翻訳・貿易販売系、4.会計士などのビジネスサポート系などです。



YOKOHAMAインキュベーションセンター

#### 次世代ネットワークシステム構築に向けて

さて、私は「電子コテージ」というコンセプトを掲げていますので、最も重要視したことは言うまでもなくデジタル環境、ネットワーク環境の整備でした。資金も決して潤沢ではなかったので、リナックスなどのフリーソフトをカスタマイズして独自の環境を構築していったのです。ところがいくら私たちがYOKOHAMAインキュベーションセンターなりのネットワーク環境を整えたとしても、入居者のOSはマックもあれば、ウインドウズNTもあれば、ユニックスもいるといった感じでした。このようにありとあらゆるOSに対応し、なおかつノンストップの、さらにセキュリティにも優れたネットワーク環境を構築するために大変な努力を強いられました。

けれどもこの部分を解決していかないと日本のSOHOの将来はないように思います。ITの発展がSOHOを後押ししているわけですが、日本では「セキュリティ」に対する意識がすごく低いのです。そして、いろいろ問題に突き当たり思考錯誤を繰り返しているうちに、私たちは貴重なノウハウを得ることができました。今年になって通産省の補助金を受けてリナックスをベースとした「SOHO支援ネットワーク情報技術及び、高度ビジネス利用技術開発」などSOHO向け支援ツールの開発を行っています。このプロジェクトがそれなりの成果を上げることができたなら、完成品を一つのパッケージとして製造販売しようとしています。つまり(株)SOHOはインキュベーションセンターのマネジメントから得たノウハウを活かして、さ

らなるビジネスに発展させているというわけです。こうしたことが日本全体のSOHOのボトムアップにつながると信じています。

### 次世代起業家支援のネットワーク作り

最近手掛けたプロジェクトに「日経BPイナビスト」というサイト構築したのがあります。これは『日経アーキテクチャー』の元編集長だった細野透さんが計画し発展したものです。SOHOの実践者といえる建築家の支援活動の一環として、建築士と家を作りたい人を結びつけるウェブを作ろうじゃないかということで、長年建築家に深い理解がある細野さんの計画でもあり、(株)SOHOでサイト構築をお手伝いさせて頂いたわけです。興味のある方はアクセスしてみてください。アドレスは<http://ienavist.nikkeibp.co.jp>です。まず、家づくりに興味のある人は最初に出てくる日本地図をみて、日本のどの地域に家を建てたいのかエリアを選びます。その後、希望する広さなどの基本条件や間取りを入力していくと、建築予算の大きな数字がでてきたりします。とりあえず家作りの入門編といった感じでアクセスしてもらったり、どんな建築家や建築事務所があるのか、彼らがどんな家を作っているのかといった初期段階の情報が得られる仕組みになっています。

### 世界的SOHOネットワークの構築に向けて

さて、最後になりましたが、私たちの大切な役目の一つにSOHOの日本国内、国際的ネットワーク作りが上げられます。昨年12月に「国際SOHOステーション」が発足しました。これはYOKOHAMAインキュベーションセンターが事務局として、三鷹市SOHOパイロットオフィス、いわきテレワークプラザなど複数のSOHO支援センターが緩やかな連携を組み合わせながらSOHOビジネスやITクリエイターなどをサポートしていこうというものです。現在はニューヨークのシリコンアレー地区の起業家などとも連携を取って、国際的なネットワークに成長しつつあります。

### まとめ

私たちは通産省で出している白書を参考に、独特の計算方法を用いてSOHOとしてサポート可能な対象者、事業者はおよそ270万人くらいいるだろうかと想定しています。実際にベンチャーを目指しながら、途中で挫折してしまう人はすごく多いのです。YOKOHAMAインキュベーションセンターでも、成長している事務所は多いのですが、いくつかの事務所が志し半ばで断念しました。SOHOのインキュベートというのは、オフィスを用意したから、情報インフラを整備してから、では不十分です。彼らをモチベートしながら経営やネットワークやプロモートから、基本的なビジネスサポートまでとても大切なのです。定期的に勉強会や月例交流会を運営したり、私自身が常に入居者の情報を受信しビジネス発展の機会を仕掛けていくことなどに心がけています。インキュベートとは一種のエージェント機能であり、新事業の目的を持ったミッションの役目でもある。(株)SOHOは高感度な次世代起業家とITクリエイター支援を目的に、個人の感性を発揮できる時代のITベストインキュベーターとして貢献していきたいと考えています。

## 2、情報技術が可能にするワークスタイルとワークプレイス

岸本章弘氏 コクヨ株式会社、『エシーフォ』編集長

### オフィス変革の背景

一般的によく「ITがワークスタイルを変える」と言われますが、むしろ「ITがワークスタイルの変化を可能にする」と言った方が適当でしょう。つまり、変化の本来の動機は別にあり、ITはその手段だということです。もちろんそれらは単純に分けられるものではなく、相互に影響し合っています。

いくつかの重要な背景を整理しておきましょう。まず、企業組織は従来「ピラミッド」に例えられるような固定的な階層構造でしたが、ITの活用もあってそれらはフラットに流動的にさらにバーチャルな繋がりに変わってきています。同時にワークプロセスも、「リレー型からラグビー型へ」などと表現されていますが、個別のスキルを持ったプロフェSSIONALたちが臨機応変にチームを組みながら課題に取り組んでいくといったスタイルに変貌しつつあるわけです。これらは、いかに迅速かつ柔軟で創造的なやり方で課題を解決するかが求められているということです。

そうした要求の一方でIT自体もさまざまな変化をもたらしています。まず、1)データの蓄積や交換の電子化といった「仕事のコンテンツとプロセスの電子化」、2)紙媒体から磁気媒体への移行やコンピュータネットワークの普及などの「メディアとツールの移行」といったことが起こります。それらは、3)仕事上の場所や時間の自由度が増すなどの「行動と支援環境の多様化」につながります。「フレックスタイム」から「フレックスプレイス」、さらに「オルタナティブ・オフィシング」といった言葉が90年代初めに生まれました。そして、最近はっきりと見えてきているのが、4)ビジネスリソースの再編を伴う「ビジネスシステムの変革」ということです。デジタルエコノミーへの移行と共に新たな「ビジネスモデル」が生まれ、ビジネス活動はどんどんスピードアップしています。

このような変化を受けて、オフィス環境はどうあるべきか、どんなツールが必要なのか、どんなスペースが望ましいのかということが問われます。特に、将来に関して最も重要なポイントの一つは、ビジネスや企業組織が流動化し、変化が加速しているということでしょう。以下では、そうした状況を具体的な事例を通して見ていきましょう。

### ツールの仮想化と空間の標準化

IT化がもたらしたオフィスの方向性の一つに「空間の標準化」があります。これは、オフィスのデジタル化が進むことでツールがパソコンに集約されてきていることと深く関係しています。一昔前であれば、エンジニアやデザイナーは製図板や製図器などを使って設計していましたが、今ではパソコンを使ってCADで図面を描いているわけです。経理業務も伝票帳簿と電卓だったのが今はパソコン上の経理システムが相手です。もちろん仕事内容によって必要とされる知識やスキル、ツールとしてのソフトウェアは違うわけですが、物理空間を考えてみれば基本はパソコン操作という点では同じです。そこで、ITが肩代わりすることでオフィス空間の特定の要件が単純化されると、別の要件に沿って特化したオフィスを構築すること

も起きてきます。

ビジネスや組織が流動的になってくると社員の異動も頻繁になります。通常1人の社員が異動すると家具や通信設備の移設によって大体10万円くらいの費用がかかるといわれています。人員の変動率は今後も加速するでしょうから、企業にとっては大きな出費となる可能性があります。そこで考え出されたのが、空間やツールを標準化して「物を動かさず人に動いてもらおう」というアプローチです。ユニバーサルプランなどと呼ばれる、すべての席が統一されたオフィスは、こうした変化のコストを抑えながらフレキシビリティを保つべく生み出されたレイアウト形式です。

### 適業適所のノンテリトリアルオフィス

仕事が高度になるほど多様な空間を使い分けようとするニーズも生まれてきます。アンダーセンコンサルティングのアムステルダムオフィス（写真1）は、コンサルタントたちがクライアントのオフィスに出向くことが多く自社オフィスでは余り仕事をしないという特性を活かして、すべてのデスクを共有化し、さらにペーパー&キャビネットレスを実現しました。こうして削減されたスペースはあらたなニーズに対応する空間に割り当てられます。オフィス全体が作業に合わせて場所を選択するノンテリトリアルを志向しているのです。個人の作業は大部屋（共有デスク）で行い、他に自習室や図書室、リラックスルームやグループワーク支援のためのミーティングルームなどが配置されていて、目的や気分に応じてスペースを使い分けることができます。つまり、オフィス空間全体を機能別に再配分することで、個々の機能を充実させ、ワーカーがそれらを使い分けるわけです。こうしたことは、職種がら情報リテラシーの高いワーカーに対して、場所を限定しない情報インフラをきちんと整備することで実現できたものといえます。

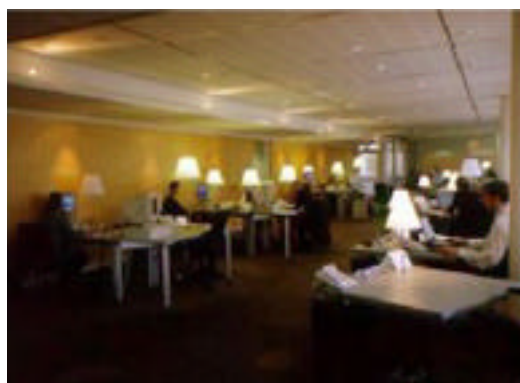


写真1 アムステルダムオフィス

### 顧客に近づくオフィス

こうした適業適所の考えをさらにオフィスの外にまで広げると、いわゆるモバイルワークになります。その際の場所の選択にはさまざまなケースがあります。アメリカのタンデムコンピュータの例では、顧客との距離を重視し、営業部門の立ち寄り型活動拠点を顧客の近くに作りました。多くの企業ユーザーが密集するサンフランシスコ市内に小さな拠点を設けて、顧客とのコミュニケーションやサポートの緊密化を図っています。ここでは営業マンに個々のデスクは用意されていませんが、必要に応じて仕事場所（デスクや部屋）を都度選択し、そこに外部からの電話を自動転送できるなどのチェックインシステムなどがきっちり構築されています。



## 移動時のオフィス

企業自身の自前のオフィス以外にも、最近では移動時間も生産的に過ごすために、飛行機のビジネスクラスやホテルの客室、あるいは駅や飛行場などで、さまざまなビジネスサポートシステム（空間の確保から電源やネットワークへのアクセス、そして各種アシスタンスサービスなど）の導入が見られます。

## 分散型から集中型オフィスへ

一般的にはITの導入に伴ってオフィスは分散する傾向にあります。逆に分散していたオフィス機能が従来のように一ヶ所にまとめられるということも起こっています。これはアンダーセンコンサルティングのソリューションセンター（写真2）です。このスタッフは、以前はクライアントのオフィスに出向いてシステム開発のプロジェクトに携わるという働き方が主でした。ところがITの充実によって、設備の整った自社のオフィスの方が仕事がしやすいし、必要なシステムのテストなどもネットワーク経由での遠隔操作が可能ということで、分散していたスタッフたちが再び自社のオフィスに戻ってきました。それにともなってオフィス空間の再構築がなされています。もっと典型的な分散から集中へ向かう事例は銀行のコールセンターでしょうか。かつては地域ごとの支店の窓口やATMで対応していた業務の多くが、電話やネットを通じてコールセンターでも処理されるようになってきました。こうして、顧客とのチャンネルがネットに置き換わっていくに伴って、支店オフィスの整理統合が進んでいます。



写真2 ソリューションセンター

## ビジネスシステムの変化と資源の再編

アンダーセンの場合には、ビジネス内容や組織そのものが再構築されることも起きています。同社では、例えばクライアントである保険会社の経理・財務システムの再構築のコンサルティングをビジネスにしていますが、その作業が終了した後もそのまま経理・財務の仕事を請け負うという例が出てきています。なぜなら保険会社にとっては、こうした仕事はコアビジネスではなく、この部分を合理化して優秀な外部会社にアウトソーシングした方が効率的です。結果的にコンサルティング会社側には、従来からあるコンサルティングやシステム開発の部門に加えて、こうした継続的な代行業務に携わる組織が生まれ、そのためのオフィスが新たに構築されることとなります。つまり、ITを利用した新たなビジネスシステムやビジネスモデルの誕生が、既存の組織の境界の流動化と再編にもつながっており、当然ながらそうした動向に対応してオフィス環境の再編も起こるわけです。

## フットワークのあるオフィス建設

ITによってビジネスやオフィスの多様な側面が変貌を遂げているわけですが、厄介なのはそのスピードの速さです。ビジネスや組織変化のスピードアップに伴い、その対応も敏速かつ低コストで行うことが重要になってきます。例えば、従来の企業施設を新たなニーズに合わせたオフィス空間に作りかえるといったことです。新しい施設を建設していたのでは間に合わないのです。ノーザンテレコムはもともと電話交換機を作っていた製造企業でしたが、現在ではネットワークソリューションのプロバイダーに変貌を遂げ社名もノーテルネットワークスと変更しました。その間にブルーカラーとホワイトカラーの比率も、3：7から7：3に逆転したそうです。こうしたビジネス変化に対応するために、10万平米近くもある元の工場を1年でオフィスにリニューアルし、3,000人を収容しました。

また他の例は、敷地内に仮設のオフィスを作っていくというものもあります。モンサントというバイオテクノロジーの会社では緊急のプロジェクトチームを収容するために、自社の敷地内にたった25日でまるでテントのような仮設建物を作りました。

面白い例では、転用や転売を前提にオフィスビルを建設している会社もあります。スリーコムではヘッドクォーターをいつでもオフィス/ラボ/工場といった用途への転換に応用できるような仕様で建設しています。また複数のテナントが入居することもあらかじめ考慮して、建物を一定規模毎に別棟として分離し、個々のビルのエントランスもあえて複数設けたりしています。特に変化の激しい産業分野ではオフィス戦略にも従来型の建築やデザインの手法では組織変化の速さについていけなくなっているのです。

## SOHOオフィス

これまで見てきたものは、いわゆる大企業のオフィスが中心です。当然のようにオフィスの専門家であるFM部門や情報システム部門を有して、独自の戦略に基づき計画運営しています。では、そうした専門機能を持たないSOHOオフィスはどうなっているのでしょうか。先ほどの斎藤さんの話にもあるようにインキュベーター的要因がとても大切なようです。トロントカーペットファクトリーは27,000平米の広さのある元カーペット工場で、100年前に建設された16棟からなる複合ビルです。現在では170社ほどのSOHO事業者が入居しています。ここでは起業家に対して家賃が優遇されていますし、事業規模の変化に伴ってオフィススペースの拡大や縮小にも速やかに対応してくれるわけです。

入居者の多くはIT系ビジネスですが、法律事務所や建築事務所なども入居しているので、互いにネットワークを組んでサポートし合うなどの一種のコミュニティを形成しているのです。オフィス空間は千差万別で、SOUP（写真3）などはまるで誰かの家のリビングみたいなリラックスできるオフィスを作っています。

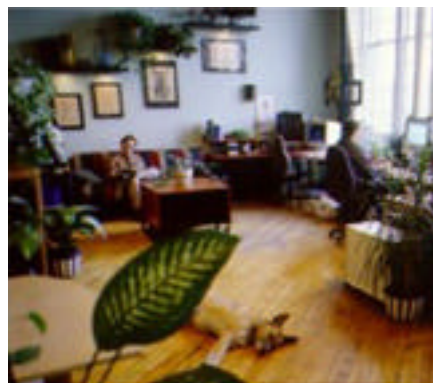


写真3 SOUP



## 未来のオフィス

ITがもたらすさらに未来のオフィスの一つはウェアラブルオフィスということになるでしょう。究極的には、ウェットウェアなどと呼ばれるようですが、コンピュータの端子を直に脳に生めこんでしまうような極端なオフィスが現れるかもしれません。また、空間自体がインテリジェンスを持ち、そこに居る人のニーズを感知して対応してくれるような技術の研究も進められているようです。

## その他の課題

さて、ここまで新しいオフィスの動向をITとの関係を見てきましたが、現実のオフィスはもっと複雑なシステムで、他にもいろいろと考慮すべき課題があります。まず、オフィスデザインはそこで働く人の組織文化と密接に係わっています。それぞれ業種や職種、ワーカーの世代、組織年齢、ステータス感覚などが空間の構成やデザインの志向に影響を与えます。例えばインテリアイメージひとつでも大きく二つの方向性があります。私はこれらをドレスアップ型とドレスダウン型と呼んでいます。最近のハイテク企業によく見られるロフト風のインテリアはドレスダウン型の典型でしょう。こうした環境を好むワーカーはいかにも会社然としたドレスアップ型オフィスには馴染まず、実際、そうした嗜好に合った空間造りが若いエンジニア達のリクルーティングにも影響するそうです。

次にマネジメントの仕組みや風土の問題があります。組織が分散化したり空間のノンテリトリアル化が進むと、「見えない部下をどう管理し評価するか？」といった問題が出てきます。一般的にはこうした懸念の多くは単なる思い込みである場合が多いのですが、実際に新たなワークスタイルを導入しようとする際には、マネジメント層の意識改革から評価などの人事システムの改革も必要で、これらは決して一朝一夕にできることではありません。

変化の速度の違いへの考慮も欠かせません。バーチャルなITとリアルな建物や家具などでは、ライフサイクルが全く異なります。ITの進化とともに必要とされるツールや使い方は変わってきますが、空間や物理環境はそれほど速く変化することは少なく、またエコロジーを考慮するとむしろ長く使えることも重要です。したがって、一方では常に変化と更新が起こることを前提にしながら、他方では異なるライフサイクルの共存を可能にするような組合せを考慮したデザインが求められます。

さらに、新たなコンテキストのもとでのエルゴノミクスへの配慮も重要になってきます。オフィスのノンテリトリアル化やツールの小型化ネットワーク化が進むと、人々はオフィス内でも移動の機会が増え、椅子やデスクも複数の人々に共有されるようになります。こうした状況では、使用者個々の体格や姿勢に応じた調節がその都度手軽にできるような仕組みが望まれるでしょう。

## まとめ：情報技術がもたらす変化

以上見てきたようなさまざまな変化に対応して、今後のオフィスの考え方を整理してみましよう。まず、重要なのは「ワークスタイルの類型」とそれに適した「オフィスパターン」をいかに組合わせていくかです。例えば、経理や管理業務などのように在席率の高いスタイル（シ

ッタ - ) の場合は、センターオフィスにおける自席の機能を高めるべきでしょう。企画や開発のような離席の多い仕事パターン（ウォーカー）であれば、センターオフィス内に多様な共用スペースを充実させるべきかもしれません。営業のようにほとんど外出しているワーカー（ランナー）であれば立ち寄り拠点やモバイルツールを充実して機動性を高めることが大切でしょう。

さらに、コンサルティングのような終日不在の日が多い場合（トラベラー）にはリモートオフィスなどの複数の活動拠点を充実させることが重要です。このようにワークスタイルにあったオルタナティブなオフィス環境の整備と支援は、今後ますます求められるようになるでしょう。実際、わが社でもこうしたコンセプトに基づいたオフィスを作り、成果を上げています。

新しい空間のデザインは、それを活かすことのできるマネジメントや支援サービスの仕組みと、それらを使いこなすことのできる環境のリテラシーがあって初めて効果的に機能します。一方で、ビジネスと組織、そしてそれを収容するファシリティの関係にも多様な組合せが生まれています。

アメリカのIDRCによる「なんのために、企業はオフィス変革をするのか」という調査の結果によると、主な目的は高収益のためのコストダウン、競争力強化のための商品創出と生産性の向上、顧客満足度を高めるための良質なサービスなどです。そして、優秀なスタッフを惹きつけ長くよい仕事をしてもらうための手段としてオフィス環境を重視する。つまり、オフィス変革の目的はあくまでもビジネスの必要性の側にあり、ITの進化はそうした変革の原因ではなく手段です。したがって、ITが「要求すること」と「可能にすること」を分けて考え、本当に必要な技術を見極めた適用とデザインが重要になります。

アップルコンピュータの広告で知られるTBWA・シャイアット・デイというエージェントは、かつて「ヴァーチャル・エージェンシー」を標榜して、いち早くヴァーチャルでノンテリトリアルなオフィスを導入して話題になりました。ところが最近、それぞれのスタッフがしっかり自席をもつスタイルのオフィスにリニューアルしました（写真4）。ヴァーチャルオフィスの経験を経ながら、組織としてのクリエイティビティのあり方を考え直した結果、創造に携わる人々に「自分の巣＝ネスト」を提供することで、それらの集合体としての空間の中で起こる多様な人材とのリアルな交流こそが重要だとこのコンセプトに基づいているようです。こうした例を見ると、ITによってさまざまな解決策が可能になった今こそ、あらためてリアルな空間の意味を再考し、適切な組合せのデザインを探ることが重要になっていると思います。

繰り返しになりますが、ITの進化はビジネスシステム自体をも変えるインパクトを持っていますが、オフィス変革の動機はビジネス自体の側にあります。そして、これからのオフィスは、ビジネスの戦略に基づいて、それを遂行する上で望ましい組織戦略やワークスタイル像を描き、その上でそれらを効果的に支援するツールとしてデザインされるべきでしょう。したがって、企業が違えばビジネス戦略も違うように、それらを支援するオフィスのデザインも答えは一つではありません。

以上



写真4 TBWA・シャイアット・デイ

## 2000年度第4回物学研究会レポート

### セッション：

「IT時代の働き方、働く環境 21世紀のSOHOの可能性」

---

写真・図版提供

；物学研究会事務局

；株式会社SOHO

；コクヨ株式会社

；コクヨ株式会社

；コクヨ株式会社

；コクヨ株式会社

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

•

[物学研究会レポート]に記載の全てのブランド名および  
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。  
[物学研究会レポート]に収録されている全てのコンテンツの  
無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1999 Society of Research & Design. All rights reserved.