

**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

**No. 418**

**ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性  
—日本マイクロソフト社の品川オフィスの事例—**

**筑波大学ビジネスサイエンス系  
稲水 伸行**

2012年12月

 **MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター**  
**Manufacturing Management Research Center (MMRC)**

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

---

# **Variety, Flexibility, and Integrity of Workplace**

## **— Shinagawa Office of Microsoft Japan —**

**Nobuyuki Inamizu**

Associate Professor of Faculty of Business Sciences

University of Tsukuba

E-mail: [inamizu@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp](mailto:inamizu@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp)

Abstract : Many Japanese companies have adopted nonterritorial office and most of their attempts have resulted in a failure because they were primarily concerned with the reduction of facility cost. Shinagawa office of Microsoft Japan, however, attempts to facilitate communication among employees by 1) various collaboration spaces, 2) flexible operation of workplace policies, and 3) integration of IT tools. This case indicates that focusing on communication flow is required to implement new workplace such as nonterritorial office. This noteworthy implication relates to the research question of the nonterritorial office experiment by Allen (1977), a famous study on communication in R&D organization.

Key words : organizational communication, collaboration, nonterritorial office

# ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性 —日本マイクロソフト社の品川オフィスの事例—

稲水伸行

筑波大学ビジネスサイエンス系 准教授

E-mail: inamizu@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp

要約：固定席をなくしたフリーアドレス・オフィスの失敗事例が多い中、日本マイクロソフト社の品川オフィスでは、(1) 多様な空間づくり、(2) 柔軟な制度運用、(3) コミュニケーション手段の統合、の3つの特徴によりコミュニケーションの活性化が図られている。従来はファシリティ・コストの削減に焦点が当てられがちだったが、この事例により仕事上のコミュニケーションを起点とした職場づくりが必要であることが明らかとなる。これは、研究開発組織のコミュニケーション研究で著名な T. J. Allen が 70 年代初頭にノンテリトリアル・オフィスを提唱した際の問題意識ともつながり注目に値する。

キーワード：組織コミュニケーション、協働（コラボレーション）、フリーアドレス（ノンテリトリアル）・オフィス

## 1. はじめに

一般的な日本企業のオフィス風景は大部屋主義と島型対向配置であったが、近年ではフリーアドレス・オフィスを導入しようとする企業が増えてきている。これは、各人に個別のデスクとチェアを割り当てない、自由席化を達成したオフィスのことである。

フリーアドレス・オフィスの効果には大きく分けて2つあると考えられている。一つは、空間利用の効率化（ファシリティ・コストの削減）である。例えば、外回りの多い営業部門のオフィスでは、日中の在席率はかなり低い。このような状況で全員に1つずつ席を割り当てていると、日中に使われていない空間がかなり大きくなってしまう。そこで、個人用デスクを共有デスクにすることでデスク数およびオフィス空間を絞り、空間利用効率を上げるのである。国土が狭い上に、事業活動が東京に一極集中する傾向の強い日本において空間利用の効率化は重要な問題だといえる。

もう一つの効果は、コミュニケーションやコラボレーションの活性化である。席が固定されておらず自由に場所を選んで仕事ができるので、誰かと話をしたいと思えば、その人のそばに行って気軽にコミュニケーションをとることができる。また、周囲に座っている人の顔ぶれが日々変わる可能性があるので、意図せざるコミュニケーションが自然発生する可能性も考えられよう。

以上の理由から注目を集めるフリーアドレス・オフィスだが、実はフリーアドレス・オフィスという呼称は和製英語である。この種のオフィスのことを欧米では一般的に「ノンテリトリアル・オフィス (nonterritorial office)」と呼ぶ。文字通り訳せば「領域のないオフィス」となる。このように呼称が日本と欧米で分かれているのは、ほぼ同じオフィス形態でありながら、日本と欧米で発祥が異なるからだと考えられる<sup>1</sup>。

フリーアドレス・オフィスは、1987年3月の清水建設技術研究所に端を発する（『労政時報』3278号）。当時の研究所長補佐だった嶋村仁志氏がその名付け親とされ、「建築計画の視点から、オフィスの効率性を追求する研究に関心」を持ったことからフリーアドレス・オフィスを着想するに至ったのだという。嶋村氏らは、空間利用の効率化、ファシリティ・コスト削減の観点から在席率の低さに着目し、自由席化したオフィスを

---

<sup>1</sup> Zelinsky (1998)では、フリーアドレスについて「日本企業が使い始めたことばで、誰でも好きなときに、予約なしに共有のデスクを利用できるシステムを言う。個人専用のデスクはいっさい設けない (Zelinsky, 1998, p. 36, 邦訳 p.36)」と解説されている。そしてその長所として「スペース利用効率を極限まで高められ、不動産コストの低減を図ることができる (Zelinsky, 1998, p. 36, 邦訳 p.36)」と書かれている。一方、ノンテリトリアル・オフィスとは「MITの研究者トマス・アレン (“Managing the Flow of Technology”の著者) が命名したことばで、『フリーアドレス』とほぼ同じ意味。個人に割り当てられる席をなくし、場合によっては事前に予約して使う (Zelinsky, 1998, p.40, 邦訳 p.40)」とされている。

作り上げたのである<sup>2</sup>。その後、嶋村氏らはフリーアドレスに関する研究を多く発表している（嶋村ほか, 1996；嶋村ほか, 1998；松下ほか, 2002；山田ほか, 1996）。

一方、ノンテリトリアル・オフィスはマサチューセッツ工科大学の Thomas J. Allen によって 60 年代末から 70 年代にかけて考案された。彼は、研究開発組織のコミュニケーションを研究<sup>3</sup>する中で物理的な障害や距離がコミュニケーションを制約していることに着目した。そして、ある大企業の生産技術部門を対象に、壁やパーティションを取り除くだけでなく、自由席化も達成したオフィスをつくり、コミュニケーションの活性化などについて実験を行ったのである（Allen, 1977, Ch.9; Allen & Gerstberger, 1973）。近年、Allen は組織コミュニケーションと建築に関する論考を発表しているほどである（Allen, 2007; Allen & Henn, 2007）。

以上のように、ほぼ同じ形態のオフィスでありながら、その発祥の違いから、日本のフリーアドレスでは空間利用の効率化の側面が強く、欧米のノンテリトリアル・オフィスではコミュニケーションやコラボレーションの活性化の側面が強い印象がある<sup>4</sup>。

さて、上記 2 つの効果は同時に達成可能なのだろうか。この点で興味深いのが稲水（2009）である。彼は、あるベンチャー企業のオフィス移転を半年間に渡って調査し、オフィス空間の大きさ（空間密度）によって従業員の行動が劇的に変化することを示している。特に、この事例では、オフィス空間が狭い（空間密度が高い）とコミュニケーションが全般的に困難になることが明らかとなっている<sup>5</sup>。つまり、オフィス面積を絞り込むこととコミュニケーションやコラボレーションの活性化は必ずしも両立しないことが示唆されているのである。

ところで、仮にコミュニケーションが活性化したところで、本当にその組織の問題解決パフォーマンスが向上するかどうかは難しいところである。事実、Allen and Gerstberger (1973)のノンテリトリアル・オフィス実験では、コミュニケーションは活性

---

<sup>2</sup> 清水建設技術研究所に事例は当時欧米でも注目を集めたようで、いくつかの文献で紹介されている（e.g., Becker, 1990）。

<sup>3</sup> 彼の提示した概念としては「研究開発組織のゲートキーパー」（Allen & Cohen, 1969; Allen, 1977）や「NIH（Not Invented Here）症候群」（Katz & Allen, 1982）などが有名である。「ゲートキーパー」については彼自身のものも含めて盛んに研究されてきたが、「NIH 症候群」については近年疑義が呈されている（e.g., Takahashi & Inamizu, 2012）。

<sup>4</sup> もちろん、日本においても空間利用の効率化やファシリティ・コスト削減の一面倒だったわけではない。Nonaka and Takeuchi (1995)の提唱した知識創造理論の観点からフリーアドレスに焦点を当てる文献も見られる（e.g., 金澤, 2001; 鯨井編, 2005; 野中・梅本, 2001; 妹尾, 2004; 潮田・妹尾, 2007）。けれども、大まかな傾向としてやはり空間利用の効率化が目的とされることが多い。

<sup>5</sup> 稲水（2009）では、オフィス空間が広すぎると（空間密度が低すぎると）、かえって従業員は動き回らなくなり、部署やチームを超えたコミュニケーションが起こりにくくなるという結果も得ている。

化したものの、実験対象部門の業績が有意に上昇したと言う結果は得られなかった。また、Elsbach and Bechky (2007)は、ノンテリトリアル・オフィスでは、自由席・共有席にしてしまうため、情報をストックしたり、ストックした情報を引き出したりすることが制限されてしまい、その場その場での意思決定になりがちで、十分な熟慮に基づく意思決定ができなくなると指摘している。稲水 (2006, 2010) もあいまい性下のゴミ箱モデル (Cohen et al., 1972) を用いて、問題の解決に労力が要る場合や解決策となる情報をうまく引き出せない場合、仕事が忙しい場合などでは、ノンテリトリアル・オフィスでは問題のやり過ぎしが助長されることを示唆している。

これまでの議論は組織の成果 (コスト削減ないしは組織の問題解決パフォーマンス) に関するものだったが、そもそも既存の環境心理や組織心理に関する研究ではフリーアドレス (ノンテリトリアル)・オフィスに対して否定的な見解が多い。この点について、稲水 (2008) はプライバシー (privacy) とパーソナリゼーション (personalization) の観点からまとめている。

プライバシーといえば「個人情報 (の漏洩)」というイメージがあるかもしれないが、環境心理学の一般的な定義では「他者との最適な相互作用が保たれている状態」(Altman, 1975) だとされる。オフィスがあまりに静かすぎて寂しさや孤独を感じたり、あまりに騒がしすぎてイライラしたりすることのない状態をプライバシーが保たれている状態と言うのである。一般的に、フリーアドレス (ノンテリトリアル) 化とともに個室やそれを囲う壁・パーティションがなくなることが多い。個室や壁・パーティションがなくなることによってその人は騒がしい環境に置かれることになり、プライバシーが保たれなくなるという見解が欧米では根強く支持されてきた (e.g., Sundstrom & Sundstrom, 1986; Hatch, 1987)。

もう一つのパーソナリゼーションは直訳すれば「個人化」である。これは、自分 (もしくは自分の所属する集団) の居心地が良いように空間や場を改変したり、飾り立てたりする行為を示している。机の上に家族の写真を置いたり、壁に表彰状を掲げたりといったものである。「縄張りづくり」と言えばわかりやすいかもしれない。このような縄張りづくりをするのは、その場の物理的な特性がそこにいる個人や集団のアイデンティティを表象するものだと考えられているからである。個人や集団のアイデンティティをうまく表現できるオフィスでは、従業員は自分の所属している組織が個性を認めてくれていると感じるので、職場満足や職務満足につながるとされている。しかし、フリーアドレスで (ノンテリトリアル)・オフィスでは席は共有となるので、自分の都合の良いように作業空間を改変することは難しい。そのため、個人や集団のアイデンティティが

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

脅かされることになるとして、フリーアドレス（ノンテリトリアル）・オフィスに対して批判的な論者もいる（e.g., Elsbach, 2004）。

このように、フリーアドレス（ノンテリトリアル）・オフィスの問題は3つのPとしてまとめることができる。

- (1) **Performance** : ファシリティ・コストだけでなく、コミュニケーションやコラボレーションを活性化させ、組織の問題解決パフォーマンスを向上させる必要がある。
- (2) **Privacy** : 他者との最適な相互作用が維持できるように配慮する必要がある。個室や壁・パーティションがないと、他者との相互作用を調整しにくくなってしまう。
- (3) **Personalization** : 個人や集団がアイデンティティを維持できるようにする必要がある。自由席・共有席では縄張りづくりができないため、アイデンティティを表象できなくなってしまう。

本研究では、これらの問題を考える上で示唆に富む事例として、日本マイクロソフト社の品川オフィスを取り上げる。2011年2月に開設された品川オフィスは、移転前と比べて3割近くオフィス面積が増えている。そして、この増えた面積は、種々の会議室やミーティング・ルーム、「部室」と呼ばれる部署・グループ単位で自由にアレンジ可能なスペースなどに使われている。また、品川オフィスへの移転とともにフリーアドレス制が導入されたが、仕事に応じて固定席を残したり、場合によってはローカル・ルールを設けたりして臨機応変に運用されている。さらに、プレゼンス（在席・行き先管理）のシステムおよび、電話、メール、インスタントメッセージ、オンライン会議などの様々なコミュニケーション手段が統合され、それらの使いやすさが徹底して追求されている。つまり、この日本マイクロソフト社の品川オフィスは次の3つの点で特徴的なのである。

- (1) 多様性 : 広いオフィスに多様な空間が作り込まれていること
- (2) 柔軟性 : フリーアドレスなどの制度が状況に応じて柔軟に運用されていること
- (3) 統合性 : 情報技術により様々なコミュニケーション手段が統合されていること

これら3つの特徴があるがゆえに先に挙げた3つのPの問題に比較的うまく対処できているのだと言える。この点について最後に議論することにした。

## 2. 日本マイクロソフト株式会社の概要

本研究は、以下の6回におよぶオフィス観察と関係者へのヒアリングに基づいている。

- ・第1回：2011年4月27日に2時間、オフィス観察とA氏<sup>6</sup>へのヒアリング。
- ・第2回：2011年7月25日に2時間、A氏へのヒアリング。
- ・第3回：2011年8月19日に6時間、オフィス観察とA氏へのヒアリング。
- ・第4回：2011年11月25日に3時間、A氏へのヒアリング。
- ・第5回：2012年4月24日に1時間、A氏とB氏<sup>7</sup>へのヒアリング。
- ・第6回：2012年8月22日に4時間、オフィス観察とA氏、B氏、C氏<sup>8</sup>、D氏<sup>9</sup>、E氏<sup>10</sup>へのヒアリング。

このほか、インタビュー時に頂いた社内資料のほか、一部報道資料などを参照している。

### 2.1 企業概要<sup>11</sup>

日本マイクロソフト株式会社（以下、日本MS社<sup>12</sup>）は、もともとマイクロソフト・コーポレーションの日本法人「マイクロソフト株式会社」として1986年2月に設立された。そして、2011年2月に設立25周年を迎えたことを機に、「日本マイクロソフト株式会社」へと社名を変更し、合わせて本社オフィスを新宿から品川へと移転した。本研究で取り上げるのはこの品川オフィスである。

日本MS社の従業員数は2177名（2012年4月1日）、資本金4億9950万円で、コンピュータソフトウェアおよび関連製品の営業・マーケティングを営んでいる。ちなみに、MS社グローバルでの事業は主に次のようなものである。

(1) Windows & Windows Live: Windows、IE、Windows Live を含むすべてのWindows ビジネス

(2) Office ビジネス: Office, Exchange, SharePoint, Lync, Project, Visio, Office 365 クラウドサー

<sup>6</sup> 日本マイクロソフト株式会社 テクノロジーセンター エグゼクティブアドバイザー。日本MS社でワークスタイル変革に長い間取り組まれてきた。A氏のワークスタイル変革については小柳津（2011）を参照。

<sup>7</sup> 日本マイクロソフト株式会社 コンサルティングサービス統括本部

<sup>8</sup> 日本マイクロソフト株式会社 社長室

<sup>9</sup> 日本マイクロソフト株式会社 管理本部 リアルエスレートファシリティーズ

<sup>10</sup> 日本マイクロソフト株式会社 Office ビジネス本部

<sup>11</sup> 日本マイクロソフト株式会社 web ページ参照 (<http://www.microsoft.com/japan> 2012年4月28日)。

<sup>12</sup> 日本マイクロソフト株式会社という社名になったのは2011年2月からだが、本稿では日本マイクロソフト株式会社になる前のマイクロソフト社日本法人の時代も含めて「日本MS社」として記述する。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

---

ビスなどのプロダクティビティ製品&サービス

- (3) ビジネスソリューション：Microsoft Dynamics 製品とクラウドサービス
- (4) サーバー & ツール: Windows Server、Windows Azure、SQL Server、Visual Studio、System Center などのサーバー製品とクラウドサービス
- (5) オンライン サービス:オンライン広告プラットフォーム、Bing や MSN ポータル/チャネル等のオンライン情報サービス
- (6) インタラクティブ エンターテイメント ビジネス: Xbox 360、Xbox Live、Kinect などを含むゲーム、音楽、ビデオなどエンターテイメントビジネス
- (7) Windows Phone：Windows Phone 向けソフトウェア&サービス
- (8) Skype：Skype 関連サービス

### 2.2 オフィス移転の歴史

日本 MS 社は、1986 年の設立以来、順調に成長し、従業員も合わせて増加してきた。そのため、現有のオフィスで容量が足らなくなると、新たなオフィスを借りるという形で、たびたびオフィスの移転、新規開設を繰り返してきた。その歴史は以下の通りである<sup>13</sup>。

- ・ 1986 年：マイクロソフト株式会社が設立。千代田区三番町にオフィスを開設。
- ・ 1989 年：西新宿オフィス（木村屋ビル）に移転。
- ・ 1991 年：港区芝にオフィス開設（2フロア約 500 坪）。新宿と芝の 2 拠点体制。
- ・ 1993 年：笹塚オフィス（笹塚 NA ビル）に統合移転。約 8,900 m<sup>2</sup>（約 2700 坪）、その後 12,500 m<sup>2</sup>（3800 坪）へ増床。
- ・ 1995 年：調布技術センター（カスタマーサポート・開発部門）開設。
- ・ 1998 年：新宿オフィス（小田急サザンタワー）開設・移転。約 10,747 m<sup>2</sup>（3251 坪）、2003 年に約 3073 m<sup>2</sup>（930 坪）増床。同年、さらに 1536 m<sup>2</sup>（464 坪）増床。2004 年、537.39 m<sup>2</sup>（162.56 坪）増床。計、約 15900 m<sup>2</sup>（4800 坪）になる。
- ・ 2002 年：代田橋オフィス（朝日生命代田橋ビル）開設。  
Xbox マーケティング・開発部門が入居。
- ・ 2006 年：赤坂オフィス（赤坂ガーデンシティ）開設。オンラインサービス部門が入居。

---

<sup>13</sup> ここで挙げたオフィスのほか、全国に 7 つの支店（北海道、東北、北関東、中部、関西、中四国、九州）を持っている。

## 稲水伸行

- ・2007年：初台オフィス（東京オペラシティ 45 階）開設。デベロッパー&プラットフォーム統括本部が入居。
- ・2008年：霞ヶ関オフィス（大同生命霞ヶ関ビル）開設。米国マイクロソフトが買収したファストサーチ&トランスファが入居。
- ・2009年：大手町テクノロジーセンター（マイクロソフト製品やテクノロジーのブリーフィング環境）開設。

そして、2011年2月1日、日本法人設立25周年を記念し、社名変更と共に、本社オフィスを品川グランドセントラルタワー<sup>14</sup>に移転させることになる。この移転に合わせて、代田橋、赤坂、初台、霞ヶ関の4拠点も合わせて品川オフィスに統合移転した<sup>15</sup>。これは、技術部門を除いた営業・マーケティングの全機能を1ヶ所に集中させることが狙いであった<sup>16</sup>。

新しく品川が場所として選ばれた主な理由は、(1) 多くの顧客企業に近く、交通至便な立地（成田・羽田空港や JR・地下鉄などへのアクセスが容易）であるため、(2) 移転前の新宿本社オフィスから約20分の距離にあり、通勤経路変更への影響を最低限に抑えることができるため<sup>17</sup>、(3) オフィスレンタル費用を削減できるため<sup>18</sup>、であった。

<sup>14</sup> 東京都港区港南2-16-3にある32階建てのビルである。このビルにはもともと三菱商事株式会社が入居していたが、2009年5月に丸ノ内に移転したため、このビルのオフィスが空いたのである。

<sup>15</sup> この統合移転により、東京都内の拠点は「マイクロソフト調布技術センター」「マイクロソフト大手町テクノロジーセンター」と合わせて3拠点となった。

<sup>16</sup> 1998年に新宿オフィス（小田急サザンタワー）にオフィスを開設して以降、代田橋、赤坂などに分散していったので、営業・マーケティング部門が1拠点になるのは13年ぶりのことであった。

<sup>17</sup> ただし、2011年11月25日のA氏へのヒアリングでは、通勤時間の長さが課題だとの声も聞かれた。これまでのオフィスは新宿近辺と京王線沿い（初台や代田橋など）に立地していたため、京王線沿いに居住する従業員が多い。そのため、品川までの通勤は往復で平均2時間ぐらいのことである。

<sup>18</sup> 当初はオフィス面積を減らし、オフィス賃料を下げることを考えていたそうだが、実際にはオフィス面積は増え、オフィス賃料はほぼ横ばいぐらいのことである。品川グランドセントラルタワーに決めるにあたり、2階のエントランスを日本MS社専用にできたり、17機のエレベーターを占有できたり、ビルの屋上に「Microsoft」という看板を出せたりというメリットも大きかったようである（2011年8月19日のA氏、2012年8月22日のD氏へのヒアリング）。

### 3. 品川オフィス以前の取り組み

#### 3.1 新宿オフィスとそのリニューアル

品川オフィスについて具体的に見る前に、比較のためにも、移転前の新宿オフィス（小田急サザンタワー）について触れておくことにしよう。

先述の通り、新宿オフィスは1998年に開設された。その後増床されるとともに、2006年には大幅なリニューアルが行われている。図1はリニューアル前の新宿オフィスのレイアウトである。これを見ると分かる通り、一人一人に1.8m x 1.4m四方面程度のブース式の執務スペースが与えられていた。フロア中央の通路から窓側に向けて各自のブースが細長く列をなして並べられていた。

図2の左側の写真は中央通路から写されたものである。オフィス什器（デスクや棚など）の色はグレーで、まさに典型的なオフィスという感じだったそうである<sup>19</sup>。各デスクを天井まであるようなパーティションやキャビネットで必ずしも囲っていたわけではなかったが、キャビネットの上の方まで荷物を置けるようになっていたので、私物が積み上がっていることが多かった。そのため、間口が狭くて奥行きが深い「うなぎの寝床」のような印象が強かったという。このような状況では、誰がどこに座っているのかもすぐには分からないし、表情を読み取れないので、話しかけるのを躊躇してしまうのも無理はない状況だった。

新宿オフィスでは各自の縄張りも出来上がっていた。図2の右側の写真は個人の執務スペースの周囲を写したものである。これを見ると分かるように、机の下にも段ボールに入れた各自の荷物が散見されたし、当然、机の上にも多くの私物が置かれていた。私物の置いてあるところはその人の縄張りという感じであり、奥に座っている人に声をかけようと入っていくと、あたかも人の家・私有地に踏み込むような感じさえあったという。こうなると、自分のいる階とは別の階に行くのも億劫となり、様子の分からない階には行きたくないという感じになってしまっていた。フロアには気軽に腰をかける所もなければ、「ちょっといい？」と声をかけて相手を引っ張り出すのも難しく感じるようになっていた。

さらに、会議室の数や種類も乏しく、簡単な打合せをするのも一苦労だった。確かに、図1のレイアウト図を見ると、人数の割に会議室やミーティング・スペースは非常に限られている。このような状況では、極端に言えば、「〇〇について〇〇さんに聞きたいけど、聞きにくいので、席に戻ってメールを書いて、3日先の会議室の予約をしてから

<sup>19</sup> 新宿オフィスは実際に観察できたわけではないので、ここでの記述は2011年8月19日のA氏へのヒアリングに基づいている。

にしよう」という感じになってしまっていたという。

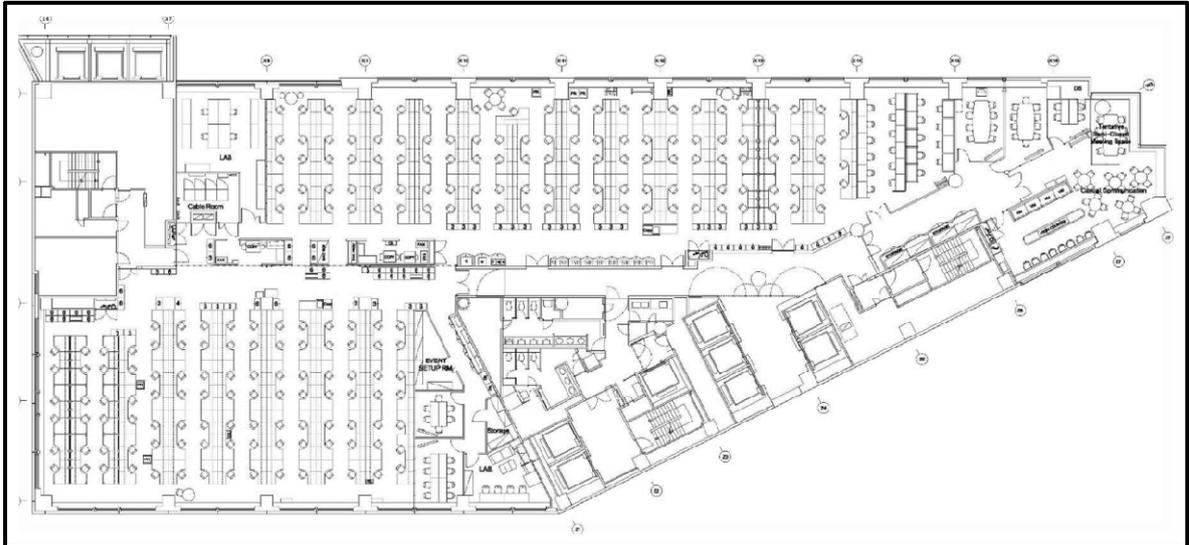


図1：新宿オフィス（小田急サザンタワー）のレイアウト



図2：リニューアル前の新宿オフィスの執務スペース

こうした状況で何もしてこなかったわけではない。2006年、増床されて10.5フロア、約16,000㎡を確保したことを機に、新宿オフィスのリニューアルが行われた<sup>20</sup>。まず、

<sup>20</sup> このときの新宿オフィスのリニューアルについては、「オフィスを経営の力にII」『オフィスマーケットIII（2007年6月号）』（三幸エステート発行 <http://www.websanko.com/>）を参照してい

### ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

頭の上の高さにあるキャビネットが取り払われた。また、個々人に与えられていたブース式のデスクセットもなくなり、いわゆる島型対向配置のデスクへと置き換えられ、個人の作業スペースが巾 1.44m x 0.8mに削減された。そのほか、会議や打合せのためのスペースについても拡充された。特に、リニューアル後には、以下のような多様なスペースが設けられることとなった。

- (1) ミーティングルーム：フロアのほぼ中央に位置するガラス張りのスペース。モニターが置いてある。大きさなどにいくつか種類がある。
- (2) オープンミーティングエリア・ブレイクエリア：新宿オフィスは形状が台形となっている（図 1 参照）。その先の鋭角の部分に設けられた、三方が窓となっていて明るいカフェテリア風の、予約せずに社員が自由に使えるスペース。
- (3) バンケットミーティングルーム：中央通路に面した窓のない細長いスペースに設けられた「ファミリーレストランのボックス席」タイプの打合せルーム。



図 3：新宿オフィスのリニューアル後の写真

図 3 はその頃のオフィスの様子である。視線を遮るものがないという意味でオープンなオフィス環境へと変わっている。確かに人の目線より上の部分はかなりすっきりし、部屋もかなり広く感じられるようになった。また、奥のガラス張りのスペースは拡

る。この際のリニューアルにより、2007 年度第 20 回日経ニューオフィス賞情報賞を受賞している (<http://www.nopa.or.jp/index.html>)。

充されたミーティング・ルームである、ガラス張りにすることにより会議室内で誰と誰がどのようなコミュニケーションを行っているのか、暗黙知の共有ができるような仕組みも導入した。

このようにいくつかの試みが行われていたが、A氏によれば、いくつかの問題が残されたままだったようである<sup>21</sup>。大きな問題の一つは整理整頓だった。確かに、頭上のキャビネットはなくなったが、キャビネットの上の荷物を下に降ろしただけなので、席の周りは逆に乱雑で汚くなってしまったこともあったそうである。また、オフィスの整理整頓に関する小集団活動も実施していたが、なかなか定着しなかったという。日本MS社も情報セキュリティに関する厳しい方針を持っているが<sup>22</sup>、情報セキュリティについて最も有効な方策がオフィスの整理整頓だとよく言われる。例えば、整理整頓が行き届いていなく、机の上に無意識のうちに顧客の情報や名刺が置いてあると、それが部外者の手に渡り漏洩するということも十分に考えられるからである。整理整頓は、オフィスの居心地の良さだけでなく、情報セキュリティとも関わっており、この点からも新宿オフィスは問題を抱えていたのだった。

### 3.2 品川オフィス以前のフリーアドレスの試み

本研究の冒頭で取り上げたフリーアドレスだが、新宿オフィスのリニューアル時にも、フリーアドレスの導入が試みられていた<sup>23</sup>。当時の営業担当者の在席率は20%ほどなのでフリーアドレス化した方が効率的だと考えられた。しかし、リニューアルの際に社員に徹底してヒアリングを行った結果、社員からいくつかの要望や不満が訊かれた。確かに、オフィス外に出るときはノートパソコンを使うのだが、オフィスに戻ればデスクトップで複数のモニターを使う人も多く、また自分の席へのこだわりも強い。こうした、社員の意向を反映させる形でフリーアドレスの導入は見送られることとなったのだった。

このことは、それ以前にフリーアドレス・オフィス導入を試みて何度か断念した経緯

<sup>21</sup> 2011年8月19日のA氏へのヒアリングより。

<sup>22</sup> 日本MS社はプライバシーマークの認定も受けている。プライバシーマーク制度とは、「日本工業規格「JIS Q 15001 個人情報保護マネジメントシステム—要求事項」に適合して、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者等を認定して、その旨を示すプライバシーマークを付与し、事業活動に関してプライバシーマークの使用を認める制度」（一般財団法人日本情報経済社会推進協会・プライバシーマーク事務局のWebサイト <http://privacymark.jp/index.html> より）である。

<sup>23</sup> 「オフィスを経営の力にII」『オフィスマーケットIII（2007年6月号）』（三幸エステート発行 <http://www.websanko.com/>）を参照。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

も影響していたようである。フリーアドレス導入の最初の試みは、2000年代初め、関西支店（大阪）で行われた<sup>24</sup>。当時、従業員数が増加の一途をたどっており、コストを抑制するためにフリーアドレス化が検討されていた。フリーアドレスにすれば、一人一人に席を用意せず複数名で共有することになる。そうなれば、人員の増減に柔軟に対応できるようになり、従業員が増加したとしても新規にオフィスを借りずに既存のオフィスでやりくりできる。そこで実際に調査したところ、当時の在席率は40%ほどであり、十分に実現可能と思われた。けれども、フリーアドレス導入前にファシリティ部門と実際のオフィス環境のユーザーである社員との間でコミュニケーションが十分に取れていなかったり、フリーアドレス導入後の仕事のやりにくさなどがあつたりして、半年もしないうちにフリーアドレス・オフィスを断念することとなった。

フリーアドレス・オフィスでの仕事のやりにくさの原因は、固定席のときと比べて、仕事の開始・終了時に手間がかかってしまうことだった。例えば、電話について見てみよう。席を決めて着席すると、机の上にある電話は共有のものとなっているため、ログイン（ID とパスワードを入力）して自分個人のものとなるように設定しなければならない（自分宛の連絡がその電話に来るように設定しなければならない）。そして、席から離れるときはログアウトして、共有の電話へと戻さなければならない。このような手間がかかる状況では、次第に電話の設定をし直さない人出てきてしまう。その結果、オフィスにいるにも関わらず電話に応答しない人が出てくることになり、アシスタントの人の電話が一日中鳴りっぱなしになるという事態に陥ってしまう。逆に、電話に応答するが、その都度の設定が必要ないように、毎日同じ場所に座るという人が出てきてしまう。

こうしたことは電話に限られるものではない。机につけば、仕事を始めるためのセットアップをしなければならないし、席を離れるときは綺麗に片付けなくてはならない。これを日常的に行うのは意外と手間である。こうした状況では、しっかりとやる人とそうでない人で差が出てきてしまう。また、一部のみ自由席にすると、固定席の人たちを見て「なぜあの人たちは散らかしているのに、自分たちだけやらなければならないのか」という不公平感が出てきてしまうことになる。その結果、うまくいかなくなってしまうのである。

2回目の試みはコンサルティング業務を行っていた部署で行われた。コンサルタントは、日中は顧客先にいることが多く、オフィスにいることは少ない。一人一人に固定席

---

<sup>24</sup> この記述は、2011年8月19日のA氏、2012年8月22日のD氏へのヒアリングによる。

## 稲水伸行

を与えていたのでは、オフィス賃料が余分にかかってしまう。そこで、当該部門のコスト負担を軽減するためにフリーアドレス化が行われた。折しも従業員数は増加しており、ファイナンス部門としても新規投資をせずにする（人員が増えるのに合わせて新しいオフィスを借りなくても済む）ため、経営トップでは十分な合意が取れた。そして、2席を3名で共有する形にして、30%近くの席を削減することとなった。

しかし、社員の側からはフリーアドレスに対する不満が噴出した。先述の通り、フリーアドレスになることで、仕事をする際にこれまで必要なかった手間が日常的にかかってしまうようになる。また、フリーアドレスでは誰がどこで何をしているのかがはっきりと分かるようにしなければならない。固定席の場合、席にその人が着いていなければ「顧客先に行って仕事をしているのだろう」という感覚を持つので、あまり問題にならない。しかし、フリーアドレスではそもそもどこに誰がいるのかが分からなくなってしまう。相手を見つけれないと、顧客先にいるのかオフィスにいるのか分からないので、ますますその人がどこで何をしているのかを知りたいという感覚を持つようになってしまう。この問題を解決するためには、例えば全員の行動予定を詳細に書いてもらう必要が出てくる。そして、これもまた手間となってしまふ。さらに、トップで合意形成が取れていたとしても、社員は自分たちの部署のコスト負担が減ったことを明確に意識することは少ない。こうなると、上述のような手間も相まって、「なぜ自分たちだけがフリーアドレスにしなくてはならないのか」という意識を持つようになってしまふ。その結果、フリーアドレスはうまくいかなくなってしまったのだという。

A氏へのヒアリングによれば、その他にも失敗の原因が挙げられるという。一つは、パイロット的にやったので、範囲が狭かったことである。極端に言えば、3人でフリーアドレスやっても、お互いで席を交換し合っているだけで、ほとんど意味がない。意味があるのは、部署を越えたり、階を跨いだりして実施するときである。つまり、大規模に実施しなければフリーアドレスの効果は薄いのだという。また、オフィス空間の意味づけを曖昧なまま実施してしまったことである。後述するように、執務スペースだけでなくミーティング・スペースなども含めて、仕事のどの場面でどこの場を使うのかという空間設定を意図的に作り込まないと効果は出ない。そうしなければ「使いにくい」「どこに行けば良いのか分からない」という不満が噴出することになる。

このように、フリーアドレスの試みがうまくいかなかった要因は以下のようにまとめられる。

- (1) コスト削減に重点が偏りすぎてしまっていたこと。
- (2) オフィス環境の実際のユーザーである社員との共通理解が不十分だったこと、

### ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

---

- (3) フリーアドレスを支える情報技術が未整備だったこと、
- (4) 小規模な導入にとどまっていたこと、
- (5) オフィス空間の意味づけを曖昧なまま実施したこと。

そして、移転後の品川オフィスでは、これらの問題を徹底して解決するような取り組みがなされることになる。

#### 4. 品川オフィス移転の背景とプロセス

品川オフィスの統合移転は、樋口泰行氏（現・代表執行役社長）が2008年4月に代表執行役社長に就任して以来、目標にしていたテーマの一つだった<sup>25</sup>。オフィス移転のプロジェクトが動き始めたのは2009年11月頃で、本格的にスタートしたのが2010年1月だった。移転プロジェクトの概要は以下の通りである。

- (1) MS社グローバルで策定されている指針（WPA：Workplace Advantage、後述）に基づく、海外オフィスとのベストプラクティスの共有と現有オフィスの課題抽出の事前調査。
- (2) 2010年1月より、移転プロジェクトのチームだけでなく、各部門代表者により構成される User Committee、CRM や環境について全社横断的に検討が必要な要件を扱う Initiative Committee、部門ごとに要望や要件、働き方に関する情報を収集する Functional Committeeなどを設け、経営トップも交えて新しいオフィスやそこでの働き方について問題意識や方向性を共有。
- (3) 2010年半ば頃より、オフィスのデザイン・運用検討の段階に入り、実際の什器の選定などを実施。エルゴノミクスに訴求した什器を使うことと、働く環境への意識を高めるために椅子の展示会と社員による投票も実施。さらに、2010年7月の社員総会で品川オフィスの移転詳細を全社員に向けて大々的に発表。
- (4) 2010年8月頃より、家具の選定・購買・工事の段階に入り、実際の内装工事が本格化するとともに、各部門では細かな作り込み（後述するハブ／チームスペースの作り込み）を議論。カフェの試食会なども実施。
- (5) 2011年1月11日、新本社オフィスのメディア向け内覧会を開催。
- (6) 2011年1月24日、第1弾として、代田橋オフィスの Xbox マーケティング本部、初台オフィスの OEM 統括本部、リテールビジネス事業部、デベロッパー&プラットフォーム統括本部、霞が関オフィスのファストサーチ&トランスファが業務を開始（約600名）。その後、週末を利用して3回に分けて移転を実施。
- (7) 2011年2月6日にはすべての部署の移転が完了。2月7日より、品川オフィスでの業務が正式に開始。

さて、移転プロジェクトが本格的に始まる前に WPA に基づいた事前調査が行われたとあるが、品川オフィスのデザインに大きな影響を与えているので、ここで簡単に触れ

---

<sup>25</sup> 2000年代半ば頃より、オフィスの統合移転は日本 MS 社内で大きな課題として取り上げられていた。しかし、数千人規模が入居できる場所を見つけることは難しく、品川グランドセントラルタワーが空くまで待たなければならなかった（2012年8月22日のD氏へのヒアリングより）。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

ておくことにしよう。MS 社がグローバルで策定しているリアルエステート&ファシリティに関する指針が WPA である。その目的は、多様な働き方やビジネスを受け入れつつ、社員が快適に働くことのできるオフィス環境を作ることである。具体的には次のようなものである。

- (1) ワークプレイス・デザインを組織のビジネス機能に合致させ生産性を向上させること、
- (2) オフィスにおいて人間的要素により注目すること（例えば、自然光、色彩、材質、透過性、個人の要望に対する柔軟性）、
- (3) インフォーマルとフォーマルを問わず、より多くの多様なコラボレーション・スペースに対するニーズに応えること、
- (4) 組織のアイデンティティやワークプレイス内でのコミュニティの形成や維持を積極的に支援すること。

この WPA では、それぞれのビジネスにあった職場環境を実現できる選択肢を与えること、つまり全ての部署に単一のやり方を強要しないことが唱われている。個室・固定席を取り上げて共有スペース・共有席にするのではなく、仕事に応じて両方を選べるようにすることが WPA の目指すところなのである。

MS 社内の調査によれば、WPA によりかなりの効果が見られたという。WPA 導入拠点では、社員の生産性が向上し、職場への満足度は高まり、コラボレーションの頻度も増えていた。また、運用コストの削減をすることができ、不動産ポートフォリオの効率性も改善が見られた。さらに、顧客満足度についても肯定的な評価を得られるようになったという。そのほか、環境への取り組みについても CO<sub>2</sub> 排出量の削減にも効果があったとされている。

この WPA のプログラムが始まったのは 2004 年のことである<sup>26</sup>。それまで、MS 社では、国や地域ごとにオフィスや働き方を独自に設けて運用していた。しかし、会社規模が大きくなるにつれて、米国本社で各国のオフィスや働き方に関する指針を作ろうという動きが出てきた。そこで、本社の主導で各国のオフィスや働き方に関する大規模なサーベイが実施され、それをもとに策定されたのが WPA であった。

WPA 導入拠点の 1 つが 2008 年のオランダのスキポール・オフィスである。このオフィスでは全社員へフリーアドレスを導入したのだが、多様な作業環境（オープンな執務デスクとクローズな執務デスク、オープンなコラボレーション・スペース、クローズなコラボレーション・スペースなど）を幅広く設け、それに合わせた情報技術も整備した。

<sup>26</sup> ここでの記述は 2012 年 8 月 22 日の D 氏へのヒアリングによる。

## 稲水伸行

MS 社によれば、人・場・テクノロジーの融合がうまくいった事例となり、ワークプレイスが直接営業収益の向上にも貢献したのだという。

そして、2009 年に、それまでの 5 年間の取り組みについて再度サーベイが行われ、WPA が大幅に更新された。これ以降、オフィスの新規投資や改修にあたっては WPA に準拠して行うことが求められるようになったという。2009 年という時期は日本において品川オフィスへの移転プロジェクトが始まった頃とちょうど重なる。

WPA では社員に快適な職場環境を提供することが求められている。特に日本において快適さは一人あたりの執務スペース面積と大きく関わってくる。新宿オフィスでは、一人あたり 7~8 m<sup>2</sup>の執務スペースが割り当てられている計算だったが、WPA では 12 m<sup>2</sup>が求められていた。そのこともあり、オフィス面積を拡充する必要が少なからずあった。

また、2004 年と 2009 年の MS 社内サーベイの結果、全世界的に固定席が少なくなっていることが明らかとなっていた。営業・マーケティングの部署に限定すると、固定席で働く人の割合が、アメリカでは 62%から 36%、ヨーロッパでは 62%から 38%、アジアでも 57%から 48%に減少していた（全部署で見ると、アジアでは減少幅は少ないものの、やはり全体として減少傾向が見られた）。改訂された WPA においても、部署の規模や職務内容に応じてフリーアドレスをどのくらいにするかがある程度決められるようになったそうである。

日本では依然としてほとんどの人が固定席で働いていた。けれども、実際に行動調査を行って見たところ、半数近くの人がデスクを離れる頻度の高い人たちだったという（自席にいる時間は半分以下であり、会議室、顧客先、自宅などで仕事をしていることが多い人たちだったという）。それにもかかわらず、自分の固定席を持っていたのである。

このように WPA のもとでは以下の 3 つの点について考慮する必要性が少なからず出てきたということになる。

- (1) オフィス面積の標準・適正化すること
- (2) フリーアドレス導入を再考すること
- (3) ただし、仕事に応じて固定席と自由席は柔軟にすること

このようにして、新宿オフィスでは、社員からヒアリングをする中でフリーアドレスの導入が断念されたわけだが、品川オフィスではより大々的にフリーアドレスを導入することが考えられることになった。もちろん、一方的にフリーアドレスを強要するのではない。問題はどのように説得するかであった。

オフィス移転のプロジェクトを担っていた D 氏によれば、フリーアドレスをどの程

### ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

---

度導入するかの最終判断は各部署の長に任せつつ、一人当たりの面積は変わらない3つの案を提示したのだという。1つはグローバルの指針である WPA に準拠したフリーアドレスのレベルにするもの、2つ目は以前から変わらない固定席のままにするもの、3つ目はその中間である。その結果、部署によっては固定席のままにするという所もあったが、逆にこの移転を機に一気にフリーアドレスにしてしまうと言うところも多々あったそうである。そして、各部署の人数、人数に対する席数の割合、自由席と固定席の割合等を勘案し、どのフロアのどの場所にどの部署が入居するのが最適かをパズルを組むかのように決められていったのである<sup>27</sup>。次節では、このようにして作られた品川オフィスについて見ていくことにしよう。

---

<sup>27</sup> 後述の通り、フリーアドレスとはいえ、各部署・各グループが大体どのフロアのどのあたりにいるかは決まっていると言うことである。

## 5. 品川オフィスのワークプレイス・デザイン

日本 MS 社は、品川グランドセントラルタワーのうち 19 階から 31 階までの 13 フロアを賃借している。総フロア面積は 36,800 m<sup>2</sup> (11,100 坪) で、1 フロア当たりの面積（ビル共用部を除く）は 2,830 m<sup>2</sup> である。20 階は将来拡張フロアとして未施工で入居した。エレベーターは来客用 3 機、従業員用 14 機の計 17 機あり、いずれも日本 MS 社専用となっている<sup>28</sup>。従業員向け会議室が 350 室、来客用会議室が 59 室と、かなり会議室が多い。喫煙室は 19 階から 31 階にはなく、地下 1 階に 1 ヶ所設けられているのみである。各フロアは、エレベーター・ホールや一部会議室、トイレ、給湯室などを囲むコの字型の構成だが、柱を極力少なくした設計となっており、実面積以上にオフィスは広く見える。

### 5.1 オフィス面積の増大と多様な空間づくり

まず、品川オフィスではオフィス空間がかなり広がっている。フロア総面積は、統合移転前の 5 拠点（新宿、代田橋、赤坂、初台、霞ヶ関）の合計が約 28,100 m<sup>2</sup> であり、移転後の品川オフィスでは先述の通り 36,800 m<sup>2</sup> となっている、入居当初は 20 階の 1 フロアは将来の人員拡張スペースとして未施工フロアとして確保した。品川オフィスに勤務する従業員は約 2500 名<sup>29</sup>であり、一人あたりの面積（執務フロア面積<sup>30</sup>／人数）は約 9 m<sup>2</sup> である。新宿オフィスでは一人あたり 7 m<sup>2</sup> 程度（最小で 6.2 m<sup>2</sup>）だったことを考えると、かなり広がっていることが分かる。これは、日本のオフィス事情を考えると広い。

また、新宿オフィス（他の代田橋、赤坂、初台、霞ヶ関でも）では、社員 1 人 1 人に固定席を割り当てていたが、品川オフィスでは約 60%の従業員がフリーアドレスとな

---

<sup>28</sup> 19 階から 26 階の下段と 26 階から 31 階の上段とに分かれているので、26 階より上もしくは下の階に移動するには 26 階で一度エレベーターを乗り換えることになる。この 26 階に社長室が置かれている。また、入口にあたる 2 階には、従来は従業員しか利用できなかった Microsoft のロゴ入りグッズなどを販売するカンパニースタアがオープンし、来客者が利用できるようになっている。

品川オフィス以前の本社オフィスでは、複数の会社が入居していたため、社員専用・来客者専用エレベーターを設けることができなかった。品川グランドセントラルタワーに決めた要因の一つには、19 階から最上階の 31 階まで借りるとエレベーターを占有できることだったという。このことは来客対応を考えるとメリットがかなり大きい。

<sup>29</sup> これは派遣社員なども含めた数である。

<sup>30</sup> 詳細は後述するが、13 フロアのうち、19 階は Café など、30 階と 31 階は顧客対応のためのフロアとなっている。執務フロアはそれ以外の 20 階～29 階までの 10 フロアである。また、26 階は社長室があるため、半分程度が執務スペースで、残り半分がミーティング／スペースとなっている。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

った。その結果、席数が減少したことになる。例えば、27 階では従業員数 320 名に対しデスク数は 230 席と、従業員数の 7 割ほどのデスクしか置いていない<sup>31</sup>。

さらに、新宿オフィスの初期に使っていた個人ブース式デスクでは、席間が 1800mm だった。これを品川オフィスでは、新規にデスクを購入・搬入し、1440mm に縮めた。典型的な脇机の横幅が 400mm 程度なので、脇机ひとつ分縮まったと言える。しかも 1 フロアのデスク数は 200 数十であることを考えると、デスク専有面積がいかに縮まったかが分かる。

そのほか、移転前は個人に占有スペースが与えられていたこともあり、技術文書や販促文書などの個人保有の文書がかなり多かった。移転の際、これらの文書をかなり整理し廃棄した。その量は 700 トンにも上ったという。この文書が占有していたスペースを考えただけでも、デスク専有面積がかなり減少したことがうかがえる。また、これにより、新宿オフィスでの整理整頓とセキュリティの課題についてもある程度解決することができた。

以上のように、フロア面積の増加とデスク占有面積の減少により、かなり余剰面積が発生したことになる。この余剰面積の使い方に品川オフィスの特徴が表れている。つまり、これらの面積全てを多様なコミュニケーションやコラボレーションを可能にするために使っているのである。この点はかなり徹底しており、移転前に従業員へヒアリングを行ったところ、託児所や大講堂、図書館、仮眠室など多くの要望が寄せられたが、これらのほとんどを却下して、後に紹介する執務スペースやミーティング・スペースなどのコミュニケーションとコラボレーションのための空間として使われている。

さて、一口にコミュニケーションやコラボレーションといっても、会議室が 1 種類あれば済むものではない。例えば、人数、機密性 (e.g., 発表前の開発製品の話)、緊急性 (すぐに話し合う必要があるのかどうか)、必要な設備 (e.g., 大型スクリーン、パノラマカメラ)、扱う資料 (e.g., A0 の紙を広げたいときに広げられるだけの机がなければ意味がない) などでかなり変わってくる。また、人間関係も重要な要素である。例えば、威圧感を感じるような人と、対面机しか置いていない上に窓がなく狭い個室で話をしたいと思わないだろう。こういうときは、もっとカジュアルでオープンなスペースで話をしたいと思うものである。こうした要素一つ一つに 100% 対応することは難しいが、品川オフィスではなるべく多様なコミュニケーションやコラボレーションができるよう

---

<sup>31</sup> 後述するが、あくまでデスク数である。会議室 (フォーマルなものからカジュアルな感じのものまで含む) やハブ/チームスペース (「部室」) の座席を含めると 450 席にもものぼる。こう考えると従業員数の 1.4 倍もの席数が用意されていることになる。

に多様な空間が用意されている。

しかも、大半の机と椅子がリユース（新宿オフィスから持ってきた物）であり、置き方を変えているにすぎない。また、いわゆる「根の生えた」什器にせず、比較的簡単に移動できて柔軟にレイアウトを変えられるように工夫してある。後述の通り（第6節）、コミュニケーションやコラボレーションのための情報技術・サービスが統合されているので、情報が一人一人のPCなどの携帯端末に流れ込むようになっている。基本的にはワイヤレスなので、結線や配線の必要も無い。よって、机と椅子が置いてあれば、そこがコミュニケーションやコラボレーションをする場へと早変わりする。

このように気軽に相手に声を掛けて、要件に適した場所を選んで、コミュニケーションをとったり、コラボレーションをしたりすることを何のストレスもなくできるような空間作りが目指されているのである。さて、以下では各フロアの詳細について見ていくことにしよう。

## 5.2 執務フロア：20～29階

20階から29階は執務フロアとなっている。図4は品川オフィスの執務フロアのレイアウト図である。執務フロアの基本的なレイアウトはどの階も同じである<sup>32</sup>。

まず、各フロアの中央にエレベーター・ホールがある。そして、東南西それぞれ計3つの大きな「ウィング」（図4で青色の丸で囲まれた区域でいわゆる執務スペースに当たる）に分けられている。北側は社内用の会議室スペースとなっている。1ウィングにつき100名程が勤務している。各ウィングには2箇所ほど「ハブ／チームスペース（部屋）」と呼ばれる、チームで自由にアレンジして良いスペースが設けられている（図4の①がそれに当たる。50名につき1つの割合であり、1フロアに6つある）。また、各ウィングにはプリンター複合機の置かれたスペースがある（図4で水色に彩色された区域）。

フロアの中央寄り（エレベーター・ホール側）には多様なミーティング・スペースが配置されている（図4の②）。これらは、会議人数やコミュニケーションの種類、必要な機材に応じて使い分けできる。また、フロアの南西・南東の角にキッチン・飲食スペースが設けられている（図4の③）。ここにもカフェテリアのようにテーブルや椅子が置かれており、気軽な打合せに使うことができる。

このように、執務フロアといっても単に執務用のデスクが並べられているだけではな

<sup>32</sup> 移転から1年ほど経過しても、執務フロア内の構成に大きな変化はない（2012年4月24日のA氏へのヒアリングより）。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

く、多様な機能を配置したゾーンから構成されている。

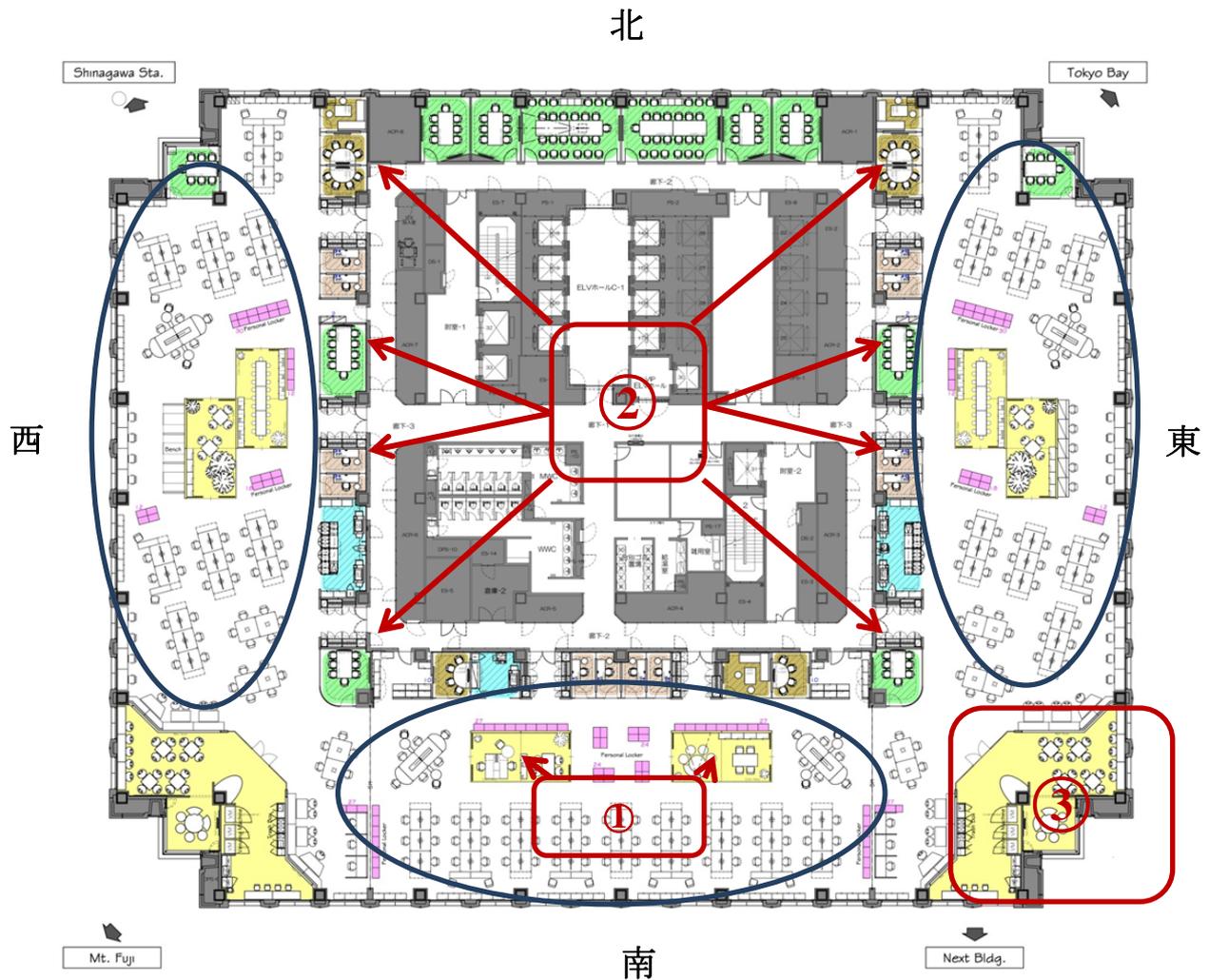


図4：品川オフィスのレイアウト

### 5.2.1 「フレキシブル・シーティング」

まず、デスクの並べられている執務スペースから見ていくことにしよう。図5は、執務スペースの様子を写したものである。図5に見られるように、デスクが回遊動線を配しているが、レイアウト上はやや雑然と配置されている。置いてあるデスクにはタイプがいくつかある。四角い1500mm x 1500mmものが一般的だが、楕円形のものを使っているフロアもある。複数のデスクを連結させて配置することが多いが<sup>33</sup>、先述の通り、

<sup>33</sup> デスクの配置の仕方はフロアによってかなり異なってくる。居住人数が多い場合や固定席の割合が多い場合などは、整然と並べる形が多い。一方、人数が少なかったり、職務上、各所を動

## 稲水伸行

席と席の間は 1500mm で、新宿オフィス那时的 1440 mm と比べて巾は広がっているが奥行が 800 mm から 750 mm に短くなっている。共用のデスクに関してはモニターアームを利用することにより視覚距離を適切に確保できる環境を担保している。



図 5：執務スペース—赤丸で囲まれたところに、ハブ／チームスペースを見て取れる。

多くの従業員に対してフリーアドレス制（自由席）を適用している点がこのスペースの特徴である。自由席となっているデスクの上からは固定電話が一掃され、液晶モニターと卓上電話型の USB デバイスが置かれているのみである。これらのデスクは自由に選んで座ることができ、USB デバイスを接続すれば、それを電話端末として使用できき回る人が多かたりすると、やや雑然と並べることが多いという。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

---

る。予め自分の居場所が決められているわけではない。

一方で、一部に固定席を置くなど、自由席と併用している点も特徴である。基本的にマネージャーやアシスタント（派遣社員など）の席は固定席<sup>34</sup>になっている。また、部署によっては固定席にしているところもあるようである。

ただし、自由席と固定席の区分け自体は変えられないものではない。机や什器を床や壁に固定してしまう「根の生えた設備」にしないことで自由席と固定席を入れ替えたり、柔軟にレイアウトを変更したりできるようになっている。また、物理的な設備という観点からの自由席と固定席という区分けは意味がないそうである。確かに、固定席には、毎日片付ける必要が無いのでプライベートな物（e.g., 家族の写真）が置いてあるし、脇机も備えてある<sup>35</sup>。しかし、それ以外は自由席と変わらない。固定席であっても、プライベートな物をなくして更地にした瞬間に自由席として利用可能となる。

執務スペースの在席率（執務スペースのデスクに座っている人の数／執務総人数）は40~50%程度である。営業やマーケティングなどの部署では、オフィスにいる社員が多い夕方などの時間帯でも在席しているのは半分程度という。

フリーアドレス比率（全従業員のうち自由席による勤務をしている割合）は6割強となっている。この比率は2011年2月の移転以来高まっている<sup>36</sup>。1つには、移転直後の3月11日に発生した東日本大震災の影響があると言う。震災直後は交通機関がうまく機能していなかったり、移動中に事故に遭う危険性もあつたりしたため、2週間にわたって85%の従業員の出勤が止められた。ただ、自宅で仕事をできる環境が構築されていたので、自宅待機ではなく在宅勤務ということになった。その結果、予想以上に仕事上の障害はなかったという。日本MS社はいわゆる外資系企業だが、社員の多くは日本人であり、それまでは他の日本企業と同様、男性の育児休暇取得率や在宅勤務は少なかった。しかし、震災以降、在宅勤務はもっと柔軟に取り入れていいという考え方が定着するようになったそうである。そして、このオフィスの中での働き方もより柔軟にしているのだという考え方が定着してきた。移転前は、「フレキシブル・シーティング」は想像上のものでしかなく、否定的な印象を持つ人が多かったそうだが、震災時に否応なしに在宅勤務などのオフィスの席に囚われない働き方をしたおかげで、自由席もかなり

---

<sup>34</sup> 固定席の場合は、周りに低めのパーティションがあつたり、脇机が置かれていたりするので、どれが自由席でどれが固定席なのかは比較的分かりやすい。

<sup>35</sup> 自由席では毎日机の上を綺麗に片付けて退社しなければならない。これは情報セキュリティの意味でも効果がある。机の上に無造作に書類が置かれたままになると言うことが減るからだ。また紙の絶対量も減る。その結果、情報セキュリティはかなり上昇したそうである。

<sup>36</sup> 2011年8月19日のA氏へのヒアリングより。

定着しているという。

加えて、大きな組織変更があるごとに、その組織の担当マネジャーにフリーアドレス制にするのかどうかを確認している。WPA のところでも触れたように、グローバルでフリーアドレス化が進展していること、日本 MS 社内での理解の浸透などもあり、組織変更を機にフリーアドレス制を導入する部署も増えてきているそうである。また、品川オフィス移転以降に入社した人の大半が最初から自由席を希望する人が多く、フリーアドレス率は上昇傾向にある。

自由席にすると言っても、執務人数に対して何席用意するかは非常に重要である。これを見る指標が、日本 MS 社が「フレキシブル率」と呼ぶものである。これは「1- (デスク数<sup>37</sup>/従業員数)」で計算される<sup>38</sup>。例えば、320 名のフロアにデスクが 270 席あるとすると、フレキシブル率は約 15.6%ということになる。この指標でみると、フロアによって 20%ぐらいから、高いところでは 30%ぐらいになっているところがある。前者では、デスク数が増えて斜めに置きにくくなるので、四角いデスクをやや整然と並べるのに対し、後者ではやや雑然と並べることで動線を多様にすることができる。図 4 のレイアウトでは、東西のウィングではデスク数が少ないのでやや雑然と置かれているが、南のウィングではデスク数が多いのでやや整然と置かれている。

自由席で勤務する人の場合、1 日単位で見ると、フロア内をどのくらい頻繁に移動するかはかなり個人差があるようである。例えば A 氏の場合、複数のプロジェクトに参画しているので、プロジェクト間を渡り歩く感じで 1 日の仕事をすることが多い。ただし、集中して仕事をしたいときなどは、窓際の席に 1 日中いることもある。仕事のリズムやスタイル、緊急性、必要な設備などに合わせて柔軟に仕事をしているそうである。

A 氏とは違い、顧客対応をする部署だと、顧客ごとの案件についてグループ<sup>39</sup>が設けられている。仕事をする際にも、着席する際にもこのグループがコアとなることが多い。グループのコア・メンバー同士は近くに座っていた方が良いからである。このコアとなるグループに、特定の問題に応じて専門職（スペシャリスト）が出入りする形をとっている。先ほどの A 氏は専門職の仕事をしており、様々なグループの用件に応じて参画する感じである。A 氏自身が何かしらのグループのコアになることは少ない。そのため、

<sup>37</sup> この論文で特にデスク数と言う場合、執務スペースにある机・席を指し、会議室その他のコラボレーション・コミュニケーション・スペースの席は含めない。

<sup>38</sup> 「フリーアドレス比率」とは異なる指標であることに注意が要る。例えば、ある 2 つのフロアについて、「フレキシブル率」が同じ 20%だったとしても、各フロアでフリーアドレス率（自由席で勤務する人の割合）は異なってくる可能性は十分にある。

<sup>39</sup> 一般的なグループの構成人数は 5~10 名程度である。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

プロジェクト間を渡り歩きながら仕事をする人が多いのである。A氏はかなり動き回る方だとしても、それ以外の人でも、1週間単位で見ればかなり着席場所の動きが見られるそうである。

フロア間の移動の頻度も個人差がある。ただし、全くないという人は少なく、どの仕事でも何らかの部署間連携は必要である。品川オフィスの利点は、部署を越えて話や打合せをしたいときに、会議室を予約しなくてもできるところだという。執務フロアや会議室でできなくても、19階のカフェ（後述）ですることできる。また、情報システム上（後述）の「プレゼンス（デスクにいるか、会議中か、外出中かを示したもの）」を見れば相手の状態も分かるので、リアルであれバーチャルであれ気軽に声をかけやすくなっている。その意味で、コミュニケーションやコラボレーションのための物理的制約は新宿オフィスに比べてかなり無くなっていると言える。また、顧客先で基本的には仕事をして、品川オフィスに来るのは週に1回ぐらいという人もいるそうである。

### 5.2.2 ローカル・ルール

固定席と自由席を併用する「フレキシブル・シーティング」以外に、運用上、完全なフリーアドレス制となっていないところもある。まず、部署<sup>40</sup>単位で座る区域が大まかに決まっている。マネジャーは基本的に固定席なので、その周辺が大体その部署のメンバーが座る区域になる。また、各自のロッカーと私書箱（図4のレイアウトで桃色に彩色された箇所）が所属する部署の区域近辺に集約されている。自分の荷物や郵便物はどうしても物理的な現実世界から離れることはできないため、各自の座る場所もロッカーや私書箱の位置に合わせて大体決まってくることになる。もちろん、他部署の人がその部署の人と仕事をするためにそこに座ることはできる。大まかに「ホームベース」が決まっているという感じである<sup>41</sup>。

加えて、席の座り方について、各部署やグループの業態や方針などに応じて比較的柔軟にローカル・ルールを作って良いことになっている。そのため、部署やグループによってメンバーの座り方は微妙に異なってくる。

A氏によれば、どのような座り方をさせるかについて部署やグループの「成熟度」が

<sup>40</sup> 日本MS社では重要な組織単位として「本部」がある。例えば、Office ビジネス本部、クラウド・プラットフォーム営業本部といった具合である。本部は大体50から60名程度で構成されている。

<sup>41</sup> このことは固定席勤務の人についても言える。仮に固定席で勤務していたとしても、その席で四六時中仕事をするわけではない。仕事に合わせてオフィス内で場所を変えながら仕事をする。固定席というよりも、帰ってくるべき「ホームベース」があるという感じだという。

重要だという。ここでいう成熟度とは、「互いに物理的に離れて仕事をしている中で、物理的隔離が仕事上のコミュニケーションやコラボレーションにどのような影響があるのかを想像して対処できる度合い」である<sup>42</sup>。制度の断片的な理解のもと、都合の良いように仕事をされては、部署やグループ全体としてうまく機能していかない。例えば、フリーアドレス制のうち「オフィスに来なくても良い」という一面だけを取り上げて、自分がオフィスの机に座っていないことによるリスクを理解できていなかったり、そうしたリスクへの対処ができていなかったりすると、部署やグループの仕事に支障を来してしまう。こうしたリスクの理解や対処ができていない限り、その人がオフィスにいなくても問題は起こらない。こうしたことができる人は、物理的な距離があるからこそ、頻繁に互いの状態を交換し合ったり、コミュニケーションでのアンテナの感度を上げたりすることができる。逆に言えば、こうしたことがまだできない人やグループでは、オフィス内である程度かたまって仕事をした方が良いという。マネジャーの仕事は、物理的に離れているけれども1つのグループ、1つの組織としてつなげとめる組織体制や文化がどのようなものなのかを考え、臨機応変にローカル・ルールを作り、メンバーに理解させていくことだという。

実際、チームによってはリーダーがメンバーを固まって座らせたりしているところがある。例えば、A氏の部署では、本部のマネジャーとアシスタントが密集して座るようになっている。しかも彼らの多くが固定席である。それ以外のメンバーは、かなり広い範囲・ゾーンで自由に座るようにしている。この部署は専門職（複数のプロジェクトに参加し、専門的な事案について助言をする職種）の人が多いため、実際には所属プロジェクトの間を巡っていることが多い。そのため、少なくともマネジャーとアシスタントのコミュニケーションは維持するために、敢えて集めて座るようにしているのである。一方、別フロア・別部署では、部門長（本部長）とアシスタントは固定席で、他のメンバーは自由席だが、A氏の部署よりも狭い範囲で集まって座るようにしているところもある。

<sup>42</sup> ここでいう「成熟度」という観点からすると、日本MS社の従業員の平均年齢や職歴が大きく影響しているかもしれない。日本MS社に入社する人の多くは中途採用である（新卒入社は30名程度）。一般的にIT業界は人材流動性が高いと言われており、日本MS社に入社するまでに複数社での勤務経験がある人が多い。また、即戦力として採用されているため、仕事上のコミュニケーションの仕方やワークフローのイメージがしっかりできている人が多いと言えるかもしれない。

また、日本MS社の人材流動性も一般的な日本企業に比べると高い。そのため、協働するメンバーも比較的替わりやすい。合わせて、組織変更や人事異動も頻繁にあるので、自らの所属部署もかなり替わる。このような環境で、個人もどのようなキャリアを積むか常にアンテナを張って働いている向きがある（2011年8月19日、A氏へのヒアリングより）。

### 5.2.3 ハブ／チームスペース（部室）

執務スペースには、執務デスクの置かれているスペースに加えて、「ハブ／チームスペース（部室）」と呼ばれるスペースが設けられている。これは1フロアに6つほどあり、その周りに座る50人ほどが好きにアレンジして良い（先述の通り、自由席とはいえ部署ごとに大まかに座る区域が決まっている）。図6は、標準的なハブ／チームスペースの様子である。やや高めのテーブルに腰高の椅子が置かれていて、談笑したりするのに使われることが多いようである。お菓子が置いてあったり、電子レンジを使うことができたりと、簡単な飲食スペースとなっているところが多い。一方で、大型コンピューターのセットアップのために使っている部署も見られる（こうした作業は執務デスクのスペースではやりにくい）。また、大型電器店向けの販促をしている部署では、実際の店舗さながらに取り扱い製品やイベントで使う販促資料、商品棚が所狭しと置かれていたりもする。

置かれている小物類に目をやると、MS社グローバルで表彰された際のトロフィーや賞状が飾ってあることが多い。反対にルービックキューブやアニメキャラクターのフィギュアが置いてある部署もある。また、ハブ／チームスペースは半透明のパーティションで囲われているのだが、そのパーティションにメンバー全員の自己紹介（他己紹介）が貼り出されているところもある。そのほか、「club gold」というようにハブ／チームスペースに名前を付けているところも見られる。



図 6 : ハブ / チームスペース (部室)

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

ハブ／チームスペースのアイデアは、移転プロジェクトを進行する中で出てきたものだったという<sup>43</sup>。品川オフィスの移転プロジェクトはわずかに1年ほどで(第3節参照)、これだけ大規模なオフィス移転の割にかなり短期で移転を完了させなければならなかったという。しかも、内装工事等に要する資材などの発注は竣工の4ヶ月前に行わなければならない。

MS社での仕事や働き方を分解していけば、一人での作業、少人数の打合せ、グループ・ミーティングなどがどのグループであっても同じような頻度で出てくるそうである。これらは時間が経ってもほとんど変わらないことから、それぞれの作業に合わせたスペースを作り込んでいけば問題はない(後述の多様なミーティング・スペースはこれを反映させたものである)。

しかし、各グループに共通でない活動は必ずある。例えば、あるグループは書籍・書類が大量に保管しておかなくてはならないので本棚が欲しいとか、あるグループは大型ディスプレイを見ながら検証作業する必要があるとか、である。こうした活動は、上述のような標準的なオフィス仕様に収まらないものであり、部署やグループごとにカスタマイズしていく必要がある。

こうした各部署・グループに適した環境をカスタマイズして作ろうにも、竣工の4ヶ月前の時点ではどの部署がどの場所に配置されるかは決まっていない。しかも、各部署の細かいニーズは直前にならないと出てこないものである。そこで、ハブ／チームスペースをカスタマイズのための空間として残しておき、それ以外のところで工事を進めることとしたのである。そして、移転の1ヶ月半から2ヶ月前ぐらいになり、ハブ／チームスペースの利用方法やアレンジについてそれぞれの部署で考えてもらうようにしたのである<sup>44</sup>。

先ほども少し述べたが、ハブ／チームスペースの使い方に多少のばらつきがあるようである。1つにはグループの担当する仕事の違いがあると言える。例えば、コンサルティング業務の部署では、個人での業務であったり、成果主義での評価であったりするため、あまりハブ／チームスペースを有効に活用しようという感じが乏しいそうである<sup>45</sup>。一方で、D氏によれば、ハブ／チームスペースの仕様を各部署・グループで考えてもら

<sup>43</sup> 2012年8月22日のD氏へのヒアリングより。

<sup>44</sup> A氏によると、社員の職場満足を考えても効果的だったということである。品川オフィスの移転にあたり社員にヒアリングしたところ、図書館や託児所などの要望が寄せられた。けれども、増大した面積のほとんどをコミュニケーションやコラボレーションのためのスペースとして位置づけるようにした。そのため、こうした社員の細かいニーズに対応するという意味でも、ハブ／チームスペースは必要だった。

<sup>45</sup> 2012年8月22日のB氏へのヒアリングより。

うプロセスの違いによる部分もあるのではないかという。特に、部署・グループのメンバーに「自分たちの発想に基づいてアレンジしている」という参加意識が希薄だと、ハブ／チームスペースの存在意義がよくわからないまま、結局のところ無難なコミュニケーション・スペースということになってしまう。また、ハブ／チームスペースをこまめに世話する人がその部署・グループにいるかどうかでも変わってくるそうである。「〇〇さんが誕生日だから」とか「〇〇さんが出張から帰ってきたから」といってお菓子を置いたり、簡単なイベントをしたりすると、その場がうまく育っていくという。そうでなければ、放棄地みたいに荒れてしまいただの物置場のようにになってしまうのだという。

このようにハブ／チームスペースは、フリーアドレス制の中で自由にアレンジできる空間という意味で、特徴的である。

#### 5.2.4 多様なミーティング・スペース

次に、多様なミーティング・スペースについて見ていこう。以下で紹介する全てのミーティング・スペースには固有の通し番号が振ってあり、そのうち奇数番号のものは予約せずに飛び込みで使えるようになっている。新宿オフィスでは会議室の数が少ない上に予約しなければならなかったのが、打合せをするにも場所がなかったり、会議室が空いていたとしても予約を入れなければならなかったりした。しかし、品川オフィスでは、ミーティング・スペースがかなり増えた上に、予約なしで使える所もあるので、オフィス内を巡回して空いている場所を使うということが気安くできるようになっている。

##### (1) 北側の会議室スペース

フロア中央のエレベーター・ホールから北側の入口を入ると会議室が6つある(図4のレイアウト参照)。そのうち2つは10数名用のもの、残り4つは数名用のものとなっている。どの会議室の入口にも液晶パネルが設置され、スケジュール管理でよく使われているソフトウェア(e.g., Microsoft Outlook)の操作画面がそのまま表示されている。会議室予約の専用システムを持つのではなく、会議室にスケジュール管理ソフトウェアの個別IDを振り、そのソフトウェア上で会議室の予約を入れられるようになっている。日頃から使い慣れているソフトウェアなので、会議室の予約にストレスを感じずにすむ<sup>46</sup>。また、入口のパネルで予約状況を確認できるので、わざわざPC等を開いて確認す

<sup>46</sup> このような些細なストレスや負荷をいかに排除できるかが、円滑なコミュニケーションやコラボレーションをする上で重要なのだという。専用システムを持たないという意味と、会議室の利用率を高めるという意味の両方でコスト低減も狙える。一般的に、会議室の稼働率を上げるための施策を色々と打ってもなかなかうまくいかないものだが、このような細かな、それでいてコ

る必要もない。

会議室内にはモーションセンサーがあり、人がいなければ消灯するようになっている。これは、「予約が入っているにもかかわらず、15分以上誰も入って来なければ予約を取り消す」というように会議室管理にも利用できる。また、オープン・ドア・ポリシーを徹底するため、未利用の会議室のドアは自然と開くようになっている<sup>47</sup>。

### (2) Phone booth (1~2名用)

執務スペースには、中央のエレベーター・ホール寄りに大小様々なミーティング・スペースが用意されている(図4の②参照)。一つ目の Phone booth は1人から2人用の部屋で、一番小さいタイプである。1フロアに12ヶ所設けられている。一人で集中作業をしたいときに使われていることが多いようである。また、MS社では「One on One」<sup>48</sup>と言って、定期的に上司と部下が1対1の面談をすることになっている。その際にここを使うことも多い。2人用と言っても机を挟んで向かい合う作りになっていない。横長の机に椅子が2つ横に並べて置いてある。上司と部下の関係では気を遣う側面も多いため、横に座って話をした方が多いからそうである。また、2人用の会議室は、外から必ず見えるようになっている。未使用の場合はドアが必ず開くようになっている。

### (3) ソファータイプのミーティング・スペース (2~4名用)

4名用ミーティング・スペースで(図7(c))、1フロアに3ヶ所ほど設けられている。写真のように、「Back space」「Del」「Enter」などのキーを模したパネルが壁に埋め込まれており、IT企業っぽさや遊び心を醸し出している。

一般的な執務チェア・会議室用チェアではなく、座面の低い横長のソファが置いてある。それに合わせて机も低くなっている。そうすることで、敢えてPCなどでの作業をやりやすくしている。通常の会議室に見られるような液晶スクリーンなども取り付け

---

スト効率的なアイデアを盛り込むことで、日本MS社は会議室利用の定着を図っている。

<sup>47</sup> 欧米では、未利用の会議室のドアを開けることは当然のこととされる。しかし、日本ではむしろ閉める方が自然だと受け止められる。事実、日本の通常のドアの設計では、使っていない会議室のドアは自然と閉まるようになっている。そのため、日本MS社では、未利用の会議室のドアが開くようなデザインのドアをわざわざ欧米から取り寄せたのだという。

<sup>48</sup> MS社のグローバルで設けられている人事施策の1つである。フリーアドレス化に伴い導入された施策ではなく、MS社に古くからある施策だという。MS社では、人材流動性が高いため、何の情報も共有しないまま上司と部下になることも多い。これに対処するために、基本的には月に2回ほど行われる。ただし、仕事の進捗や社員の様子などを見ながら回数は変わることが多い。

## 稲水伸行

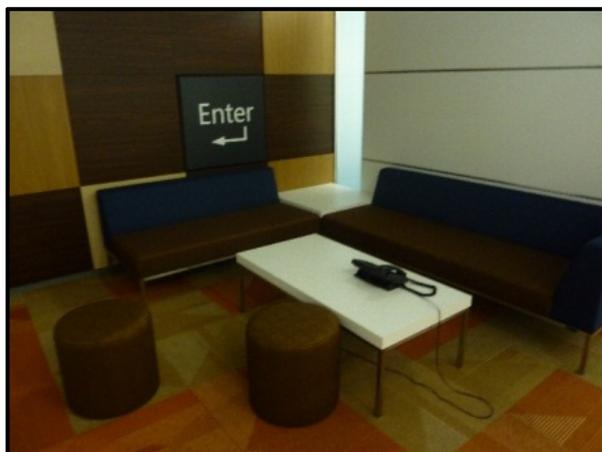
られていない。ここでは、PCを使わないより近い距離での対話が想定されている。



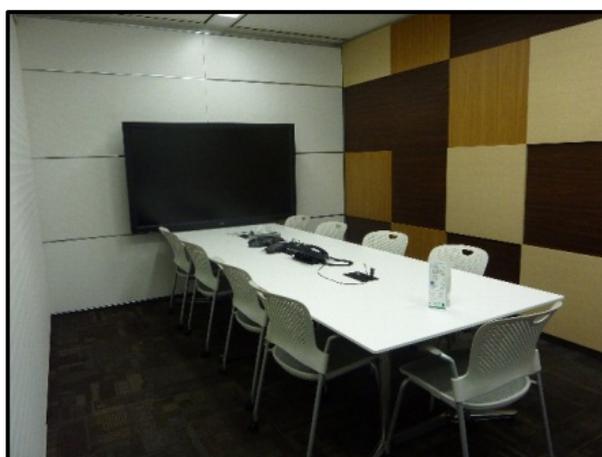
(a) Phone booth



(b) フォーカスルーム



(c) ソファタイプのミーティング・スペース



(d) 8名用会議室



(e) 8名用会議室の様子

図7: 多様なミーティング・スペース

もちろん、4~5人分のスペースを取っているが、Phone Boothでは話しにくいこと(e.g., 人事に関すること)を2人で話し合うこともできる。Phone Boothでは相手との距離が詰まっているのでテーマがはっきりしているときだと良いが、そうでないときは圧迫感を感じてしまう。

#### (4) 三つのタイプの会議室

一般的なイメージとしての会議室には、4名用、6名用、8名用の3つのタイプがある。4名用の会議室は「フォーカス・ルーム」と呼ばれ、半円状のテーブルが置いてあり、1つのモニターを囲んで座るようになっている(図7(b))。1フロアに6ヶ所設けてある。6名用と8名用の会議室は図7(d)や(e)の写真のようなものである。それぞれ1フロアに4ヶ所と2ヶ所設けられている。これらの会議室には、大型液晶ディスプレイのほか、Web会議・テレビ会議用のパノラマカメラが設置してあることが多い。

会議室の壁には、「会議のやり方」と題されたシートが張り出されている。ミーティングは慣れないとなかなか迅速に進めることはできないそうで、そのような人たちに対してガイドラインを示すようになっている。オフィス・レイアウトや什器などの物理的設定も重要だが、それらをいかに使いこなすかも重要である。そのような観点から、プロジェクトを立てて、会議の進め方などの「作法」に関するものをまとめたり、普及・定着させたりする活動も活発に行っている。

### 5.2.5 キッチン・飲食スペース

執務フロアの両端にキッチン・飲食スペースが配置されている(図4のレイアウト参照)。それぞれのスペースには互いに異なるメニュー(自動販売機などの)を揃えている。これは、動線を固まらないようにし、人の動きと出会いを活性化させる仕掛けの1つである。

キッチン・飲食スペースの奥にもテーブルや椅子、モニターなどが置かれており、何人かでコミュニケーションをできるようになっている。先ほどの会議室よりもかなりカジュアルなミーティング・スペースである。

窓側で角にある小さなスペースは景色が良いわりにデッド・スペースになりがちである。飲食スペースにもそのような箇所があるが、椅子と机を無造作に置くだけで、話し合いをできる空間に作りかえている。少し覗きこむだけで空いているかどうかを確認でき、簡単な打合せなどに利用できる。気軽に使えるので、何人かで何か話し合いをしたという気持ちが妨げられることはない。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

飲食スペースの壁際に置かれているカウンターには一工夫されており、従来のものよりも 17cm ほど奥行きがある。そのため、PC だけでなく簡単なメモなども置ける。手前に書類などを置きながら PC 等で作業ができるため、集中作業にも向いている。このスペースには、飲食や小休憩ができるようにするだけでなく、他者からの視線から離れられるようにするという意図もある。必ずしもオープンな状況が仕事のはかどる状況だとは限らない。飲食スペースなので多少は騒々しいかもしれないが、少なくとも視線を気にせず仕事をできるようになっている。

飲食スペースと執務スペースの境界付近もデッドスペースになりがちである。ここにも、新宿オフィスで使っていた机やソファをやや無造作に置くだけで、簡単な対話スペースへと作りかえている。執務スペースとつながっているのでノイズが多少あるものの、開放的な空間となっている。ここだと、「〇〇さん、ちょっといい？」といった感じで、フロアを歩いている人から話しかけられやすいし、逆に歩いている人に話しかけやすい。些細な工夫かもしれないが、それだけで有効なコミュニケーション・スペースを作り出している。

### 5.2.6 その他

#### (1) ロッカー・私書箱

新宿オフィス時代に比べて、一人あたりのロッカーの大きさは 10 分の 1 ぐらいまでに減っている。各ロッカー内に電源があり、ノート PC や携帯電話を充電して帰ることができる。なお、オフィス内執務者用だけでなく、執務スペースの出入口付近には、出張者用のロッカーなども備えられている。また、多くの場合、執務フロアでは個人のデスクが特定されていないので、郵便物等は私書箱に届けられるようになっている。

先ほど述べたように、多くの人が自由席で勤務しているが、自分のロッカーと私書箱のある場所や上司の固定席付近が大体自分のいる場所、つまり本拠地（ホームベース）になっているようである。

#### (2) プリンター用スペース

プリンター数は 100 名に 1 つ（フロアに 3 ヶ所程度、つまり各ウイングに 1 つずつ）である。これはかなり少ないと言えるが、現段階で全く問題ないという。そもそも 100 人のうち 3、4 割しかオフィスにいないし、各人の印刷のタイミングがバッティングしてしまうことは稀である。仮にバッティングしたとしても別ウイングのプリンターに行けばよい。

## 稲水伸行

品川オフィスに設置してあるプリンターは認証プリントとなっている。これにより、移転後は印刷量がかなり減っている（2011年8月で移転前より27%削減）。印刷量の減少は、紙やインクにかかるコストだけでなく、プリンターの稼働電力の低減につながるもので重要である。

プリンターは、電子情報を紙などの物理的媒体に転写する装置である。物理的媒体に写すことは物理的空間による制約を受けることを意味する。物理的空間に縛られずどこでも仕事をする、コミュニケーションやコラボレーションをするというときに、プリンターによる印刷だけはそれらを妨げる要因になってしまう。印刷の必要のためにオフィスに来なくてはならないということも発生しうる。これが1つの難点だということである。

### (3) ゴミ捨て場

ゴミの分別もしっかり行われている。かなり細かくゴミの分別行っている。その都度ここに捨てに来るというのもいいし、足元のゴミ箱に入れておいて、いっぱいになってから捨てに来るというやり方もある。分別については、特に教育することもなく、個人に任せている。見れば分かるようにしているので、特に問題はないとのことである。

## 5.3 その他のフロア

これまで20階から29階までの執務フロアについて見てきた。ここではその他のフロアである19階、30階、31階について見ていくことにしよう。

### 5.3.1 One Microsoft Café など: 19階

19階には、記者発表などに使われる広間やOne Microsoft Caféと呼ばれる社員食堂・談話スペース、Tech Linkと呼ばれるサポートサービスを提供するスペースなどがある。

#### (1) 大広間

収容人数は100数十名程度であり、テレビ会議・Web会議システムなどが備え付けられている。広間の奥には同時通訳用の部屋が用意されている。日本MS社では、以前はホテルの一室を借りて製品発表などをしていたが、移転後は基本的にこの広間で行っているという。メディア記者はこの広間に集まり、従業員はオンラインで配信される動画を見るという感じになっているという<sup>49</sup>。

<sup>49</sup> A氏によれば、あるとき、経営トップのプレゼンテーションがこの広間で行われたところ、

### (2) One Microsoft Café

大広間の奥は社員食堂およびカフェとなっている<sup>50</sup>。この食堂・カフェは「One Microsoft Café」というように「1つのマイクロソフト」という理念を冠した名前となっている。

テーブルや椅子は多様性に富んでおり、図8の左の写真のような円卓もあれば、右の写真に見られるホテルのラウンジのようなスペースもある<sup>51</sup>。ランチタイムには定食などの手の込んだ料理を出すのが、それ以外の時間でもパンやサンドウィッチなどの軽食をとることができる。そのほか、図書館のような雑誌棚やビリヤード台（Microsoftのロゴの入ったキューが置いてある）、ゲーム機 Xbox を楽しめるスペースもある。品川オフィスでもっともカジュアルな雰囲気のする場所である。

こう考えると、社員食堂というよりも、執務フロアとは異なるタイプのコミュニケーション・コラボレーション空間と考えた方が良さそうである。食事のピークタイム以外では、自分とは別の階の人と話をするときなどによく利用されている。また、「one on one」の面談の際、威圧感を受ける相手と狭い個室で話をするよりも、くだけた雰囲気の場で話をした方がお互いに話しやすかったりもする。その他にも、ボックス席を占領して、集中作業に取り組むといった使い方も見られる<sup>52</sup>。

---

そこにいたのは60名程で、700名程は配信動画を見ていたという。トップの顔を見ながら話を聞きたくても、その場に来られない人はたくさんいる。これまでは予定を無理矢理やりくりしていたが、現在では時間や場所にとらわれないようになったため、例えば顧客との約束を優先して後で動画を見るということもできるようになったそうである。

<sup>50</sup> 移転前の新宿オフィスには社員食堂がなかった。移転時に社内で実施したアンケートでは「社員食堂を作ってほしい」という要望が最も多かったという。

<sup>51</sup> 確かに、従業員数に比べて席数は明らかに少ない。品川周辺には飲食店が多く、外に出て昼食をとる人も多い。また、12時になると従業員が一斉に食事を取りに行くことはほとんどない。例えば、日中はテレビ会議をしていて、帰宅時間に近づいてから食事をとる人もいる。その意味では、一般的な社員食堂というよりも喫茶店・カフェという方がしっくり来る。飲食をしつつコラボレーション・コミュニケーションができる場という感じである。

<sup>52</sup> ファミリーレストランの4人掛けボックス席で勉強している高校生、大学生をイメージすると分かりやすい。



図 8 : One Microsoft Café の様子

### (3) Tech Link

カフェや談話スペースを通り抜けた奥に「Tech Link」と呼ばれる Microsoft IT Helpdesk がサービスを提供する専用スペースがある。ここでは、代替 PC の貸出など、状況に応じたハードウェアのサポートを事前予約なしで受けられる。

移転前は、各フロア・各部署で派遣社員に各種のサポート業務をやってもらっていた。しかし、移転に伴いこれらのサポート業務を整理した。例えば、サポート業務の中には、単なる問い合わせ（「〇〇（PC のデバイス）はどこにあるか」など）への応答があったが、これらは電話によるサポートに切り替え、海外のコールセンターで集中的に処理するというようにした。移転後は、従業員は「なるべく自分のことは自分でやる」という形にサービスモデルを変え、対面での対応が本当に必要な業務のみを残して Tech Link に集約している。現在、全フロアの仕事をこの 19 階の一角で 20 から 30 名程度で行っている。

## 5.4 顧客・パートナーに開放するフロア：30 階と 31 階

31 階は法人ビジネス向け、30 階はコンシューマビジネス向けをイメージし、それぞれ顧客ターゲットに最適なフロア構成としているのが大きな特徴である。

### 5.4.1 コンシューマビジネス向けフロア:30 階

30 階のエントランスおよび受付のすぐそばには Windows、Office やキーボード、マウスといった MS 社の最終消費者向け製品の展示スペースがある。そのそばには、2、30 名を集めてビデオ上映やセミナーを開催できるやや広めの空間が用意されている。例え

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

ば、大勢の見学者が来たときなどに最初の概要説明の場として利用されている。こうした空間は壁などで仕切られることが多いが、ここは自動で開閉可能なカーテンで仕切られている。この点にも、フレキシブルな設備の使用を心がけている点が見て取れる。

こうした展示スペースの他に、顧客対応のための会議室（数名から 10 数名程度の大きさのものまで多様なタイプのもの）が用意されている。その中には、家庭での書斎を再現したような空間もあり、MS 社の製品の使用シーンをイメージできるようになっている。一部には、オーディオ設備を備えたリビング風の部屋もあり、ゆったりと腰を掛けられるソファと膝ぐらいの高さの机が置いてある。これは、顧客に実際の使用シーンをイメージしてもらいながら商談をするために使われるほか、新技術のテストルームとしても使われる。また、社員同士が膝詰めで話し合いをするときなども使われることがある。

デッドスペースを有効利用するアイデアも豊富に見て取れる。一般的に、フロアの隅はデッドスペースになりがちである。例えば、図 9 の左側の写真のように、2 辺が窓で 3m×3m ぐらいのスペースは使いにくいものだが、ここもテーブルと椅子を置くだけで、簡単な打合せスペースにしている。

顧客対応の会議室もデッドスペースになりがちな場所がいくつかある。こうしたスペースも、無線 LAN があるので結線・配線の必要なく、カウンターと椅子を置くだけで有効活用できるスペースになっている（図 9 の右側の写真）。従業員どうしで少し話をしたり、会議室の予約時間を超過したので、顧客と少し話し合ったりといった具合で使われているという。

このようなカウンターは執務フロアにも置いてある。特に、窓に向けて置くことで、他人の視線を気にせず作業できるように配慮してある。パーティションなどのないオープンなオフィスで、執務人数も多い中、人の視線を感じることなく作業するには、このようなカウンターを置いたスペースが必要となるからである。



図 9：フロア隅に置かれた打合せ用テーブルやカウンター

#### 5.4.2 法人ビジネス向けフロア：31 階

31 階の法人ビジネス向けフロア<sup>53</sup>には、「ニューワークスタイルゾーン」としてユニファイド・コミュニケーション（第 6 節）を活用した会議が体験できるデモスペースなどが用意されている。例えば、図 10 の左の写真は会議室を再現しているものである。各席にはノート PC が置かれており、デスク中央には 360 度のパノラマカメラが備え付けられている。誰かが発言したらその人を捉えるようになっており、その人の顔が PC 上の画面に映るようになっており、こうして臨場感ある Web 会議を実体験できるようになっている。

31 階の奥には高品質テレビ会議システムであるテレプレゼンス（Telepresence）を備えた部屋がある。MS 社では、世界各国に 10 ヶ所ほどこのシステムを備えた拠点があり、これらの拠点を結ぶことで、あたかも円卓を囲むように会議をすることが可能である。また同システムを導入している企業とも同様の通信が可能である。

<sup>53</sup> 30 階から 31 階へは内階段を伝って移動できる。この内階段は、MS 社が入居する際に特別に工事を行い、実現したものである。

ワークスペースの多様性・柔軟性・統合性

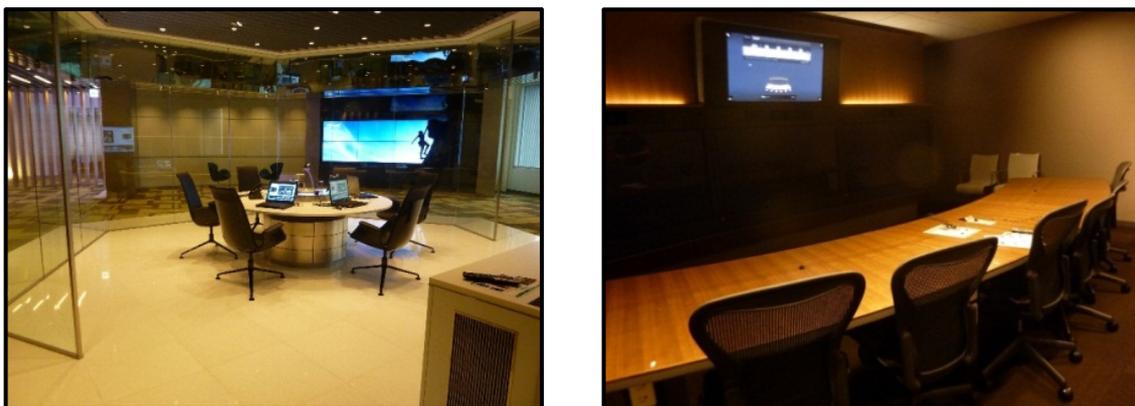


図 10 : Web 会議のデモスペースとテレビ会議システム

## 6. 「フレキシブル・シーティング」を支える情報技術

これまでに述べてきたオフィスとそこでの働き方は、それらを支える情報技術がなければ成り立たない。日本 MS 社でも、品川オフィスへの移転とともに、ユニファイド・コミュニケーション（UC : unified communication）<sup>54</sup>のツールの導入と活用を徹底している。ユニファイド・コミュニケーションとは、電子メールやインスタントメッセージング（IM）、プレゼンス（在席管理）、音声／ビデオ会議、IP 電話など、さまざまなコミュニケーション手段を統合するものである。

### 6.1 インスタントメッセージ

インスタントメッセージは、テキストや音声、ビデオ映像などをリアルタイムに交換してコミュニケーションするための機能である。インスタントメッセージによるコミュニケーションは 1 対 1 だけでなく、複数の相手と同時に行うこともできるようになっている。また、デスクトップやアプリケーションの共有機能も搭載されており、自分の PC 環境を相手に遠隔操作させることも可能となっている。

テキストによるのか、音声によるのか、ビデオ映像によるのかは、次の 6.2 節で述べるプレゼンス情報を参照しながらクリック 1 つで切り替えることができる。最初はテキスト・チャットをしていたが、もう少し詳しく話を聞きたいと言うことで音声通話・ビデオ通話に切り替え、さらに遠隔で自分の PC のファイルを操作してもらおう、ということを臨機応変にストレスなく切り替えていくことができる。

### 6.2 プレゼンス（在席管理）

第 3 節で述べたとおり、フリーアドレスで最も大きな問題の一つは、コミュニケーション相手の居場所や状態などが把握しづらいことである。相手の現在の状態が分からなければ、適切なコミュニケーションおよびその手段を取れない。例えば、電話をしても不在だったら意味が無い。逆に、相手が席にいるのに、簡単な用件をメールで問い合わせってしまうということもあり得る。その意味で、効率的なコミュニケーションおよび手段の選択には相手の状態が分かる必要がある。

---

<sup>54</sup> ユニファイド・コミュニケーションの主要ツールの 1 つが、2010 年 12 月に MS 社よりリリースされた「Microsoft Lync 2010」である。この節の記述は、ヒアリング結果だけで無く、「Microsoft Lync Server 2010 製品ガイド」（<http://lync.microsoft.com/ja-jp/Pages/default.aspx> より 2012 年 4 月 27 日ダウンロード）および、日本 MS 社のホワイトペーパー「Microsoft Lync によるテレワークの生産性維持とチームワーク強化」（2011 年 5 月、<http://lync.microsoft.com/ja-jp/Pages/default.aspx> より 2012 年 4 月 27 日ダウンロード）も参考にしている。

## ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

MS 社の UC ツールの標準画面は、電話帳のような連絡先一覧から構成されている。そこには名前や顔写真、連絡先のほか、その人の現在の状態が「信号機」で表されている。会議中や電話中など何らかのコミュニケーション中であれば赤色、PC を一定時間操作しなかったり業務時間外だったりなど連絡可能かどうかははっきりしない場合は黄色、PC を操作中でコミュニケーションも発生しておらず連絡可能な状態なら緑色というように、システムが判断して自動的に表示を切り替えるようになっている（図 11 参照）。また、どのようなコミュニケーション・ツールが良いかも合わせて表示されている。これらをクリックするだけで、瞬時にメールやインスタントメッセージだけでなく、オンライン会議や電話もすることができる。

メールはもちろん、ファイル作成者など、人の名前のあるところには、顔写真・連絡先だけでなく、プレゼンス確認機能や可能なコミュニケーション・ツールが表示されるようになっている。例えば、メールを受信したときに送信元の人名・メールアドレスなどが表示されるが、そこにカーソルを合わせると顔写真・プレゼンス・スケジュール・利用可能なコミュニケーション・ツールなどが合わせて表示されるようになっている。そして、メールでもらった案件についてすぐさまビデオ・チャットで確認をしたいときには、該当箇所をクリックすれば良いだけである。また、提案書を作成している際に、社内サイトで参考資料を検索することは往々にしてある。その参考資料の電子ファイルの作成者も確認することが可能である。さらに、それだけではなく、ファイルの作成者についても同じように顔写真・プレゼンス・コミュニケーション・ツールなどが同じように表示されるようになっている。そのため、そのファイルについてすぐに電話で問い合わせたいときなどは、該当箇所をクリックすれば良いだけである。

A 氏の話では、フリーアドレス・オフィスでは従業員が不安を感じたり、その部署への所属意識が薄れてしまったりするとされるが、プレゼンスが徹底して分かるのであれば、むしろ安心感を得られるようになったそうである。A 氏は色々なプロジェクトに参加して色々な所に行ったりしているが、何か用があれば、どこにしようか（職場か家かとか、日本か海外かに関係なく）、絶対に連絡してもらえるのだという信頼があるからである。A 氏は日本 MS 社の前は、普通の日本企業で働いていたのだが、出張や休暇のときには不安を感じていたという。「お客さんから電話があったのではないか、ファックスが来ているかもしれない」と、出張先から電話をして周りの人に「自分の机の上にファックスありませんか。読み上げてくれませんか」と聞いていたそうである。これでは自分が今やらなければならないコミュニケーションやコラボレーションに集中できなくなってしまう。その意味でも、徹底したプレゼンスのシステムは重要なのである。

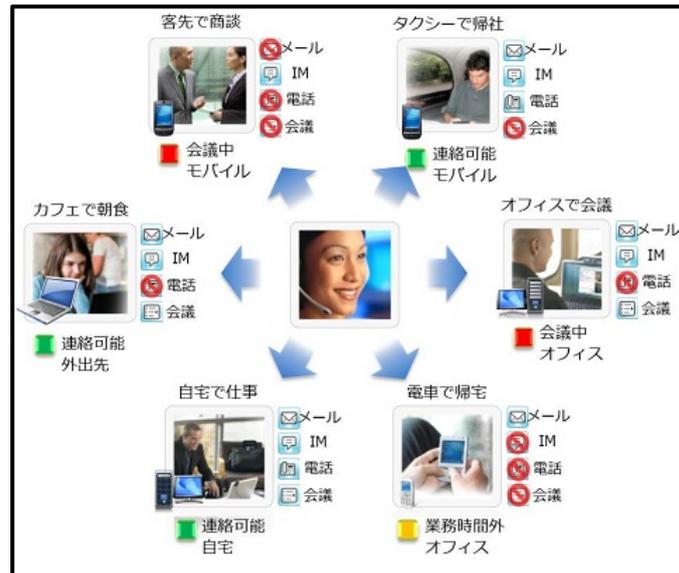


図 11 : ユニファイド・コミュニケーションのイメージ

### 6.3 オンライン会議

オンライン会議自体は、従来のテレビ会議と大きくは変わらないかもしれない。けれども、通常のテレビ会議は専用機を使っており、専用の番号の入力等、煩雑なプロセスが必要だった。しかし、オンライン会議は汎用的なものなので、「誰かとテレビ会議をしたい」というときにクリック一つですぐに始められる。

また、ネット上の汎用的なシステムなので、外出先で電話しか持っていない人でも、チャットしかできない状況にある人でも、会議に参加することができる。つまり、他のコラボレーション・サービスを通じても会議が可能である。

さらに、会議を簡単に録画できる。A氏によれば、以前は、自分が欠席した会議の具体的な様子をほとんど知ることができなかった。文書資料が送られてきても、十中八九読まなかったそうである。しかし、録画ができれば、実際に見ることができ（2倍速でチェックすることも可能である）、会議に出席しているのと同様のような体験ができる。これまでは、情報共有したい人全員が物理的に1つの場所に集まれなければ、情報の質や量を落とすことによって共有するしかなかった。今では、質と量がほぼ同レベルの情報を共有できるようになっているという。

#### 6.4 テレビ会議<sup>55</sup>

オンライン会議だけでなく、先述の通り、より臨場感のあるテレビ会議専用（テレプレゼンス）のシステムも品川オフィス内に設けられている（図 10 の右の写真参照）。このシステムの良さは、互いの距離感を縮められる点である。相手が米国であれ中国であれ、本当に円卓を囲むかのように会議を行うことができる。このシステムを使うことで、例えば役員が会議のために0泊3日で海外出張するといったことを回避できるようになる。海外出張をしなくても、品川オフィスのこのスペースに来れば、グローバルにトップエンジニアなどと議論できるようになっている。

以上で見てきたように、相手の状態と様々なコミュニケーション手段とが統合されているので、相手の状態に合わせてコミュニケーション手段を選んだり、途切れることなく切り替えたりが可能となっている。そのため、自由席で様々な場所に移動しながら働いていても、コミュニケーションをとるためのハードルがむしろ低くなっていると言えるほどである。

### 7. 結論

本研究の最初に述べたように、近年、フリーアドレス・オフィスを導入する企業が多くなっているが、既存研究では以下の3つの問題が指摘されてきた。

- (1) **Performance** : ファシリティ・コスト削減だけでなく、コミュニケーションやコラボレーションを活性化させ、組織の問題解決パフォーマンスを向上させる必要がある。
- (2) **Privacy** : 他者との最適な相互作用が維持できるように配慮する必要がある。個室や壁・パーティションがないと、他者との相互作用を調整しにくくなってしまう。
- (3) **Personalization** : 個人や集団がアイデンティティを維持できるようにする必要がある。自由席・共有席では縄張りづくりができないため、アイデンティティを表象できなくなってしまう。

これらの問題について、日本 MS 社の品川オフィスは次の3つの点からうまく対処していたと考えられる。

---

<sup>55</sup> A氏によれば、日常的なミーティングには質よりもスピードが重視されるので、オンライン会議システムで十分であることが多い。質を重視する場合に限り、このテレビ会議専用のシステムを使うことになる。そのため、利用率をいかにして維持するのが重要だとのことである。

- (1) 多様性：広いオフィスに多様な空間が作り込まれていること
- (2) 柔軟性：フリーアドレスなどの制度が状況に応じて柔軟に運用されていること
- (3) 統合性：情報技術により様々なコミュニケーション手段が統合されていること

まず、Privacy（他者との相互作用の調整）の問題から考える。品川オフィスでは一人で集中して作業できるようなスペースから、2名用～10名用までの種々のミーティング・スペースなど相互作用のタイプによって場所を使い分けることができる。また、多くの人は自由席なので、少し騒がしいと思えば静かな場所へ移動できるし、賑やかさが少し欲しいときは例えば Café みたいなところで仕事することもできる。このようにパーティションがなくなることで他者との相互作用が調整しにくくなるように思えるが、自由席にし、なおかつ多様な空間を揃えることで、調整しやすくなるのである。

次に、Personalization（縄張りとアイデンティティ）と問題についてだが、品川オフィスではフリーアドレス制を比較的柔軟に運用していた。例えば、本部単位で大まかに座る場所が決まっていたり、グループごとにローカル・ルールを設けたりしていた。最も興味深いのが「ハブ／チームスペース」である。これは部署単位で自由にアレンジできるようなスペースである。観察したところ、賞状やトロフィーが置かれたり、ポスターが貼られたりしているところから、殺風景になりがちなフリーアドレス・オフィスでアイデンティティを表象する場となっていることがうかがえる。販促を担当する部署では販促資料が所狭しと置かれるなど、確かに部署の違いがハブ／チームスペースの使い方の違いにそのまま投影されているかのようなようだった。フリーアドレス化するとアイデンティティが脅かされるという既存研究があったが、この点について品川オフィスは上記のような柔軟な運用をすることでうまく対処していたと考えられる。

最後に、Performance について見てみよう。多くの場合、フリーアドレス化の目的はファシリティ・コストの削減（空間利用の効率化）に置かれることが多かった。しかし、品川オフィスではオフィス面積が3割ほど増加しているが、1フロアを将来拡張スペースとして確保し、各フロア内のフリーアドレス・レイアウトにおいても一定数の個人用ロッカーやメールボックスを用意し、今後の運用を視野に入れた不動産戦略を行った。そして、この増加した面積をコミュニケーションとコラボレーションに関する物理的なストレスをなくすために徹底して利用している。多様なミーティング・スペースを作ったり、柔軟にアレンジできるような空間を設けたりしているのである。

また、既存研究では、フリーアドレスでは情報が制限されてしまうので熟慮に基づく意思決定がなされなくなると指摘されていた。しかし、この点について、品川オフィスではコミュニケーション・ツールを統合化することでうまく対処しているように思われる。

### ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性

---

る。コミュニケーションをとりたい相手にどのような方法でアプローチすれば良いのかが分かるようになっている。何か質問があるときにその場で最も良い方法で情報を引き出すことができるようになっている。

近年、日本企業ではフリーアドレス化が注目を集めているが、失敗事例も多い。その中で、日本 MS 社の品川オフィスは、多様性・柔軟性・統合性の3つの観点から既存研究の指摘してきた問題点にうまく対処しているのだと言える。

## 参考文献

- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, Mass: MIT Press. 邦訳, T・J・アレン(1984)『“技術の流れ”管理法: 研究開発のコミュニケーション』中村信夫訳. 開発社.
- Allen, T. J. (2007). Architecture and communication among product development engineers. *California Management Review*, 49(2), 23-41.
- Allen, T. J., & Cohen, S. I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 12-19.
- Allen, T. J., & Gerstberger, P. G. (1973). Field experiment to improve communications in a product engineering department: Nonterritorial office. *Human Factors*, 15(5), 487-498.
- Allen, T. J., & Henn, G. W. (2007). *The organization and architecture of innovation: Managing the flow of technology*. Burlington, Mass.: Butterworth-Heinemann and Architectural Press. 邦訳, T・J・アレン, G・W・ヘン(2008)『知的創造の現場: プロジェクトハウスが組織と人を変革する』梶谷利雄, 富樫経廣訳. ダイヤモンド社.
- Altman, I. (1975). *The environment and social behavior: Privacy, personal space, territory, crowding*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole Pub. Co..
- Becker, F. (1990). *The total workplace: Facilities management and the elastic organization*. New York: Van Nostrand Reinhold. 邦訳, F・ベッカー(1992)『トータルワークスペース: ファシリテイマネジメントと弾力的な組織』加藤彰一訳. デルファイ研究所.
- Becker, F., & Steele, F. (1995). *Workplace by design: Mapping the high-performance workscape*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 邦訳, F・ベッカー, F・スティーアール(1996)『ワークプレイス戦略: オフィス変革による生産性の向上』鈴木信治訳. 日経 BP 社.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Elsbach, D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.
- Elsbach, K. D., & Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California Management Review*, 49(2), 80-101.
- Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.
- 古川靖洋(2002)『創造的オフィス環境: 新時代のオフィスとホワイトカラー』千倉書房.

- Hatch, M. J. (1987). Physical barriers, task characteristics, and interaction activity in research and development firms. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 387-399.
- 稲水伸行(2008)「ノンテリトリアル・オフィス研究の現状と課題：文献レビューによる成功条件の模索」『赤門マネジメント・レビュー』7(8), 557-586.
- 稲水伸行(2009)「ノンテリトリアル・オフィスにおける空間密度とコミュニケーション：X社のオフィス移転の事例分析」『組織科学』42(3), 82-94.
- 金澤傑(2001)「NTT 東日本：知識創造オフィスの構築」妹尾大, 阿久津聡, 野中郁次郎編著『知識経営実践論』(pp.109-136). 白桃書房.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1), 7-19.
- 鯨井康志編(2005)『オフィス進化論：オフィスはどこへ向かうのか』日経BP企画.
- 松下聡, 嶋村仁志, 龍向明, 高嶋猛, 福井宇洋(2002)「大学の建築計画系研究室における部分的フリーアドレス化による空間の有効利用」『日本建築学会計画系論文集』557, 189-195.
- 森川信男(2005)『オフィスとテレワーク：情報ネットワーク化時代のワークプレイス』学文社.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press. 邦訳, 野中郁次郎, 竹内弘高(1996)『知識創造企業』梅本勝博訳. 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎, 梅本勝博(2001)「知識管理から知識経営へ-ナレッジマネジメントの最新動向-」『人工知能学会誌』16(1), 4-14.
- 小柳津篤(2011)「ワークスタイル変革と組織力の向上」『赤門マネジメント・レビュー』10(12), 879-894. (<http://www.gbrj.jp/>)
- 妹尾大(2004)「知が動く場づくり：物理的環境と仮想的環境の相互作用」『情報の科学と技術』54(10), 521-529.
- 嶋村仁志, 井上誠, 山田哲弥(1996)「研究執務スペースにおけるフリーアドレスのユーザー評価に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』483, 159-168.
- 嶋村仁志, 山田哲弥, 杉山武, 岩田美成(1998)「研究執務スペースのフリーアドレス化に関する研究その1：折畳移動機を用いたフリーアドレス・オフィスのユーザー満足度評価による効果分析」『日本建築学会計画系論文集』509, 129-134.
- Sundstrom, E., & Sundstrom, M. G. (1986). *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge: Cambridge University Press. 邦訳, E・サンドストロム, M・G・サンドストロム(1992)『仕事の場の心理学：オフィスと工場環境デザインと行動科

学』黒川正流監訳. 西村書店.

Takahashi, N., & Inamizu, N. (2012). Mysteries of NIH syndrome. *Annals of Business Administrative Science*, 11, 1-10.

潮田邦夫, 妹尾大(2007)『魔法のようなオフィス革命：社員が活きる!会社が伸びる!いま注目の究極の職場スタイル「クリエイティブオフィス」の全ノウハウ』河出書房新社.

山田哲弥, 井上誠, 嶋村仁志(1996)「フリーアドレス・レイアウトにおける領域操作の効果」『日本建築学会計画系論文集』486, 69-78.

Zelinsky, M. (1998). *New workplaces for new workstyles*. New York: McGraw-Hill. 邦訳, M・ゼリンスキー(1998)『変革するワークプレイス』鈴木信治訳. 日刊工業新聞社.

「OA化進展で注目高まるフリーアドレス制: ファイリング対策と機能的配置で効率化図る3社の事例(清水建設技術研究所/チトセ/住金物産)」『労政時報(労務行政研究所)』3278, 43-52. 1996年.