

# 新しいオフィス業務の形とコラボレーション

福島 和伸

## 1. はじめに

近年におけるインターネットを利用した PC ネットワークや通信技術の急速な発達のおかげで、多くの企業で仕事のやり方が大きく変革しつつある。また、仕事のやり方が変化していくとオフィスの形も変貌していく。インフラとしての情報技術 (Information Technology)、ハードな場としてのオフィス、ソフトとしての仕事のやり方、これらがいわば三位一体となって進展していく。ニワトリと卵のどちらが先かという問いに対する答と同様、それぞれ切り離して考えることはできない。三輪車の三輪のように、同時に進んでいくものと考えられる。

本論文では、勃興しつつある新しいオフィスの形態について論じ、その表裏を成す新しい共同作業の概念である“コラボレーション (collaboration=協働)”について、その意味を明らかにすることが目的である。また、この課題に対する一つの事例として、アクセントチュア (Accenture: 旧社名 Andersen Consulting) のロンドン事務所における新しいオフィスの形について考察する。

## 2. 新しいオフィス発展の経緯

### (1) 情報技術の発展と新しいオフィス

オフィスにおける新しい技術の導入という観点に立つと、3つの大きな時代の節目を見ることができる。

#### ① オフィスの技術革新の時代

この時代は、1970年代に始まった。現在、オフィスの中で当然のように使われている OA 機器が、ほとんど全てこの時代からオフィスに登場するのである。パソコン、液晶電卓、PPC (Plain Paper Copier: 普通紙複写機)、ファクスなど、みごとに1970年代に勢ぞろいする。そして、1980年代には、これらの OA 機器が、どんな小さなオフィスでも整備されるほど広く普

及することになる。なお、この時代は、まだペーパーレスにはなっていない。むしろ、OA 機器の普及とともに、紙の使用量が大幅に増え、製紙会社の生産が増大した。紙のメディアから電子メディアへの本格的な以降は、21 世紀を待たなければならない。20 世紀の最後は、まさに紙の時代の終焉を飾る紙の大量消費時代であると後世に伝えられるかもしれない。

オフィスにおける仕事のあり方は、従来から行なわれてきた人間の仕事の一部を機械に置き換えることが中心であり、仕事の内容、人々の協力のしかたは基本的に変わっていないものと考えられる。仕事の合理化、効率化をはかることに大きな関心があった時代である。

また、この時代に新しいオフィス（ニューオフィス）という言葉が登場し、仕事の間であるオフィスを新しい時代にふさわしいものとするともに、快適さ（オフィス・アメニティ）を指向する考え方が意識されるようになった。1986 年に、オフィス環境の改善をはかることを目的に打ち出された政策が、通産省（現経済産業省）の提唱したニューオフィス宣言であり、その考え方とは、概ね以下のようなものであった<sup>[1]</sup>。

- a) 3000 万人オフィスワーカーが生活時間の相当部分を過ごす場であるオフィスを快適かつ機能的なものにすること。
- b) オフィスを“人間の生活の場”にするとともに、“情報化の中核の場”，“企業文化の発現の場”，“国際化の前線の場”にすること。
- c) オフィスにおける住まい方の検討，適切なオフィス機器の導入を通じて，オフィスの多様性と柔軟性の確保をする。
- d) オフィスミニマムの作成による経営者らの意識改革により，ニューオフィス化の普及を行なう。

これによって、ニューオフィス産業が隆盛されるものとの期待から、関連業界が積極的に推進活動を行なってきた。上記 4 つの趣旨は、それぞれ重要なことであり、納得のいくものであるが、なにぶんにも発足当初は、まさにバブル的な新しいオフィスの描き方をしていたきらいがある。当時の人手不足、好景気の中で優秀な人を採用するためには、オフィスの新しさをとおして企業イメージを上げようとすることも多かった。中には、オフィスにフィットネスクラブとか、目的不明の豪華ミーティングルームなどを作ったりと、失敗例も枚挙にいとまがないと言われている。

さらにニューオフィスが唱えられた時代と同じくして、インテリジェントビルの建設が進められた。つぎつぎと新しく綺麗なオフィスビルが建ち、オフィスの物理的な環境が際限無く改善されていくかに思えた頃である。これもバブル経済と関係していたことは否定できない。

当時のインテリジェントビルの特徴は、以下のようにまとめられている<sup>[2]</sup>。

- a) 豊富な容量とバラエティを有するエネルギーコア（空調，電力，通信，給水，給湯）を中核に，広い自由空間を持つ。

- b) 組織変更などに柔軟に対応できるように、単位居住空間に強い可変性を持つ。
- c) 空調、照明、通信、エレベータなどをコンピュータで制御することによって、居住者の個別的な要求に適応できる機能を持つ。
- d) ビル自体が、町ないし町の一つの機能として存在できる能力を持つ。

## ② インターネット導入の時代

1991年、いよいよインターネットが民間利用として始まる。そして、1990年代の後半に、一般に普及することになる。これによって、多くのことが実現できた。インターネットの技術とファイアーウォールの確立によってできたイントラネット、すなわち企業内でのプライベートなネットワークが多くの企業で導入を始めている。イントラネットのオフィスワークでの活用は、多岐の用途にわたっている。本格的な運用を行なっている企業はまだ多いとは言えないが、これからの期待を考えると、まさに革命的といってよいほどの可能性への端緒が実現しつつある。

たとえば、オフィスでのイントラネットの主な用途として、以下のようなものを挙げることができる。

- a) 業務マニュアルの共有化
- b) 社内掲示板
- c) 社内電話帳
- d) マーケティング情報・技術情報の共有化
- e) グループウェアによる定型業務処理
- f) ニュースグループによる社内ナレッジ流通
- g) ソフトの配布

従来のように人を介したワークフローがイントラネット上で処理されるようになり、オフィスの生産性が向上し、仕事の処理スピードが早くなる。また、社内での情報の共有化が大きく進み、顧客への的確な情報提供ができるようになるという顧客サービスの向上が期待できる。このような飛躍的な進展は一部の企業を除いて、まだ実現できていないのであるが、20世紀最後の数年で、これからの方向が明確になったといえることができる。

通信の分野でも、米国6社によるIP (Internet Protocol) バックボーンの寡占のもと、英国 (Cable & Wireless) と日本 (NTT Communications) からそれぞれ1社ずつの資本が入った状況であるが、通信トラフィックの多くがIP、すなわちインターネットで占めるほど急速に進んでおり、2005年頃には、伝統的な音声電話の全通信量に占める割合は、わずか数パーセントになるという予測結果が出ているという<sup>[3]</sup>。したがって、世界中の仕事の多くがインターネットで結ばれて行なわれるようになってきたことを意味するのである。

### ③ 21世紀初頭型コラボレーションの時代

このように20世紀の最後の数年で、大きく展望が開かれてきたわけであるが、従来OA時代においては、主にオフィスでの仕事を個々に機械化・合理化することに専念してきた。

この新しい展望が、本格的にオフィスでも実現するのは、21世紀の初頭という時代になると思われる。この時代においては、オフィスでの仕事のやり方が根本的に変わっていくものと思われる。ここでのキーワードの一つとして、コラボレーションをあげることができる。今後、オフィスがどのような形となるのか、そしてネットワーク上で必要に応じて結ばれながら、いかに協力し合って仕事を進めていくのか、すなわち高度に発達したネットワークを介在した人々のコラボレーションとは、どのようなことであるかを研究する必要がある。本稿の執筆は、この課題への取り組みの一環であると考えている。

#### (2) 新しいオフィスに関する概念

新しいオフィスやそこでの仕事のやり方をイメージさせ、それを表現するいくつかの用語が知られている。これらの用語を整理し、それぞれの位置づけを表そうとしたものが、図1である。

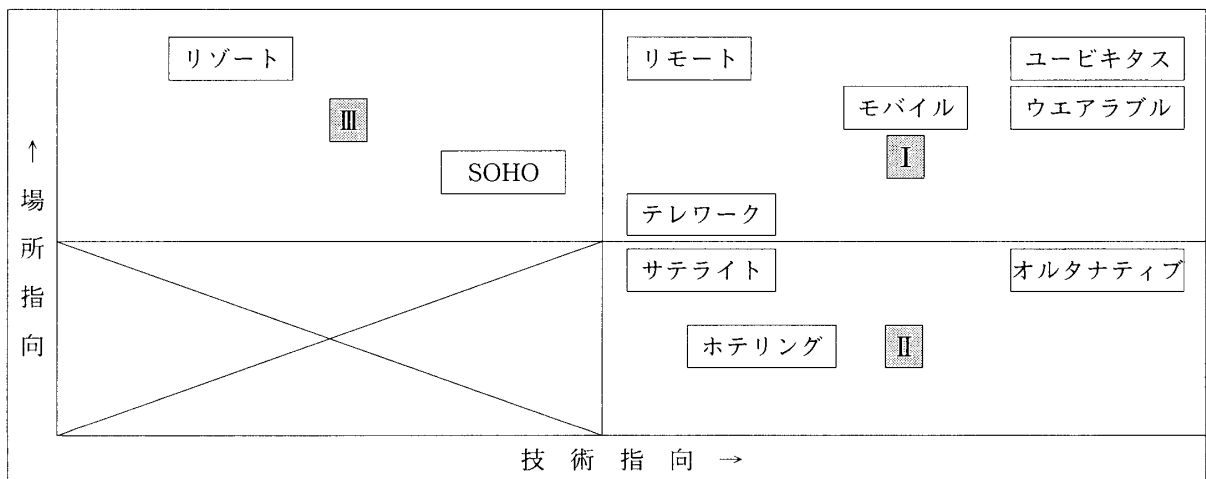
ここでは、IからIIIまでの3つの分野に大きく分け、それぞれについての代表的な概念として、ユービキタス、サテライト、SOHOについて、少しく考察してみる。

#### I : ユービキタス (Ubiquitous)

ユービキタスとは、遍在という意味である。もともとキリスト教用語であり、神はどこにでもいるということである。この用語を借用して、いわば「どこでもオフィス」を実現しようという考え方を表現している。

これと似た発想は、以前より広く用いられてきた。たとえば、松下幸之助が松下電器を創業し

図1 新しいオフィスに関連する用語のマップ



て間もない頃、将来は一家にたくさんのモーターを持つ時代になるだろうと述べている。当然、これは実現し、現在、我々の家庭には、数え切れないほどのモーターを所有しており、モーターの存在をもはや意識していないのである。そして、時代が進み、世の中では、モーターの代わりにコンピュータについて言及するようになる。今や一家に数え切れないほどのコンピュータを持つに至ったのである。この場合のコンピュータは、いわゆるパソコンだけを指しているのではなく、ありとあらゆる家電製品にも自動車にもマイクロプロセッサが組みこまれていることを表現している。家庭内でさえ、数多くのコンピュータがすでに存在しているのであるから、オフィスでも当然のごとくコンピュータがいたるところに存在している。

どこでもオフィスになり、どこにいても仕事が可能になるためには、どこにでもコンピュータが存在し、それらが高度な通信手段によって、どこにでも接続できる状態を作り出す必要がある。iモードなどが、その可能性を示してくれたわけであるが、インターネット接続可能な携帯電話（もはや電話は機能の一つにすぎなくなってしまったが）の普及、そして近い将来、開発と普及が確実視されているウェアラブル・コンピュータ（身につけることができるコンピュータ）、そしていたるところに存在する、すなわち通常的环境の一部になってしまったコンピュータによって、ユービキタスを実現するというシナリオである。

そして、ユービキタスを実現すると、仕事は場所を特定せず、オフィス内のどの席にいても仕事ができるオフィス環境が出来上がることになる。さらに進んでいくと、どこでもオフィスにすることができるようになるのである。

## II：サテライトオフィス (Satellite Office)

都心のオフィスに長い時間をかけて毎日の通勤をしなくても、都心を囲むように郊外にサテライトオフィスを設置する。時々、都心の本社に通勤することもあるが、毎日サテライトオフィスで仕事をすればよい。情報通信の発達により、サテライトオフィスでも本社オフィスと同様に仕事をこなすことができるようになったという技術的背景がある。大企業でも特に大きな企業の場合は、自らサテライトオフィスを配置している事例もあるが、事例として報告されているのは、複数の企業が入居している形態の運営が多い。

残念ながら、日本においてこのようなサテライトオフィスが定着したということとはできない。実験的な実施という段階を脱していない。理由として考えられることは、器としてのサテライトオフィスができて、あくまでも器からの出発であり、仕事のやり方、離れた所にいる人達の共同作業のあり方について十分な基礎ができていないため、いつまでたっても実験の域を出ることができないものと思われる。したがって、本稿のテーマであるコラボレーションとは何かという問題に対する解答が欠如しているのではないかと考える。後述するロンドンにおけるアクセント

アのオフィスは、ある意味ではサテライトオフィスに近い役割も果たしているのであるが、ここでは決して器作りが突出せず、むしろ仕事の進め方の改革と合わせて器としての新しいオフィスが作られてきた。したがって、アクセンチュアの場合、成功しているのである。

### Ⅲ : SOHO (Small Office Home Office)

小さなオフィスや自宅をオフィスとして使うこと自体は、それほど目新しいことではなく、むしろ昔のほうがそうであった。現在、言われている SOHO とは、つぎのような考え方に立つものと思われる。

- a) 従来、大きなオフィスで行なわれるものと考えられていたような仕事は、小さなオフィスでも、あるいは自宅でも十分に行なうことが可能になった。これは、もっぱら近年の情報技術 (IT) の進歩のおかげである。
- b) また、情報技術の進歩により、新しいビジネスが生まれたり、新しい仕事が創出される。この種のビジネスや仕事は、小さなオフィスや家庭内のオフィスでもできることが多い。
- c) 戦後から今まで、日本では企業がコミュニティの役割も果たしていた。終身雇用が暗黙のうちであり、従業員は自分の会社が生活の中心であった。したがって、通勤時間が長くても、残業で遅くなっても、会社の時間が人生の大きな位置を占めていることが当然と考えられていた。しかしながら、運命共同体という言葉がもはや過去のものとなり、人々は本来のコミュニティや家庭へ回帰することになる。
- d) さらに、自宅で仕事ができることは、女性にとって仕事の機会が大きく増えることになる。体の不自由な人々の雇用機会にもプラスとなるものである。

## 3. コラボレーションの意味

### (1) オフィス革新の目的

オフィス革新、あるいはニューオフィスという言葉には、従来のような単なる OA 化ではないというニュアンスを持たせようとの意図がある。すなわち、今まで行なっていたオフィスにおける事務作業をそのとおり機械化するだけではないという意味が含まれている。このことは、つぎの説明によって、端的に言い表されている。

『『ニューオフィスとニューマネジメントとは表裏一体である』と、“ニューオフィスを考える”の中で多摩大学・野田名誉学長が述べているとおり、ハードのみを変化させるだけでは有用なニューオフィスは生まれえない。そこには、“新しい革袋”に対応する“新しい葡萄酒”としてのマネジメント形態が必要になる。』<sup>[4]</sup>

すなわち、新しいオフィスには、表裏一体のものとして、新しい仕事のやり方があり、新しいマネジメントがあるという。そこで、オフィス革新の目的とは何かを以下のように整理しておこう。

### ① オフィスコストの低減

一般に、対外的な説明としてオフィスコストの低減を明示しない企業が多いが、実際には、目の第一と考えるべきである。バブル時代には、コストを度外視してまで過度にりっぱなオフィスを構えるという現象もあったが、いわゆるゴーイングコンサーンとして成り立つはずがない。そのような企業は、往々にして胡散臭さを感じることもある。このような表現は、あまり理論的ではないが、“質素な本社を持っている企業ほど堅実である”という伝統的な評価法が否定されることはないと考えるからである。したがって、新しいオフィスに改善・改革する根拠としてオフィスコストの低減が当然必要である。採算に合う、算盤に合う根拠があってはじめて、オフィス革新が成立するものである。このことは、新しいオフィスを論じる文献にも、ましてや新しいオフィスで沸き起こる需要をマーケットとしてビジネスを展開している業界では、あまり触れられていないこともある。

オフィスコストの低減が、いかに可能となるかについて、いくつかの要素を例として挙げてみよう。

- a) OA化・コンピュータ化による作業の機械化、また、新しいグループウェア的のソフトウェアの活用などによる業務フローの大幅な改善を実施し、オフィス定員ないし時間数の低減を行なう。
- b) 従来の集中処理的なシステムから新しいPCネットワークへの移行により、コンピューティングコストを削減する。
- c) 個人別の机を廃止し、オフィスをフレキシブルに運用することにより、オフィスを使いやすく快適なものにすると同時にオフィスの総面積を低減する。これによって、毎月の賃借料支払いを少なくする。
- d) ホームオフィス、すなわち在宅勤務の制度を設けたり、都心から離れた郊外でのサテライトオフィスを利用したりすることにより、都心のオフィス面積を縮小する。

### ② 新しい共同作業の形をつくりオフィスの生産性を向上

従来のように、顔をつき合わせて打ち合わせして、情報のやり取りを行う仕事の進め方ではなく、電子文書や電子的なデータの交換によって、各人が必要とする情報を得ることができる。固定的な組織と構成員、そして固定的な仕事場としてオフィスが存在したわけであるが、新しい時代の仕事とは、電子的なデータのやり取りを介して、複数の人が協力しあって進めていくことになる、どこでもオフィスになりうる。逆説的にいえば、もはやオフィスは存在理由を失い、オ

フィス革新とはオフィスを無くしてしまうことであると説明することさえ可能である。

しかしながら、そこまでの極論に至らなくても、新しい共同作業の方法が形作られ、オフィスの生産性が大幅に向上することは、オフィスの質を変えていくとともに、ますます固定的なオフィスの規模を小さくすることになるのである。

### ③ ナレッジマネジメントの実現によって顧客サービスを向上

情報技術（IT）の進展は、仕事の生産性を向上するとともに、ナレッジマネジメントが実現し、顧客サービス（customer service）の向上にも貢献する。たとえば、典型的な例として、以下の引用文から、このことを理解することができる。

「富士ゼロックス社の営業部門には、営業からの問い合わせに応える“何でも相談センター”がある。この組織は、営業部門の大幅な組織改革に伴って編成された営業革新業務において、“お客さんからの相談事に、たとえ営業担当の専門外のことでなくても何でも誠意をもってお答えできる、そんな活動をしたい”という営業の声から生まれた。7人の相談員は、社内公募で応募してきた営業経験者である。彼ら相談員が、社内外のナレッジの中核として機能することで、ひとりの顧客の問い合わせに全社員の組織知で応える形で“全員営業”を支える。（中略）この実践事例の成功要因は、富士ゼロックス社には顧客からのどんな質問にも親身に応える文化が元から存在していたこと、それに加え、自ら手を挙げた人たちを相談員に任命したことによる個人の責任感の高さにある。すなわち、営業現場での意識改革と、組織改革両面からのアプローチである。ノウハウを共有するための情報システムを導入しても従業員がノウハウを登録してくれない、と嘆く経営者や情報システム部門の声を聞くことが多い。この事例は、“ノウハウは、それが必要なときに初めて顕在化するものであり、それを的確に情報システムで実現させるためには、人的システムとして専任者をおくことがひとつの有効な手段である”ことを示唆している。」<sup>[5]</sup>

ここでは、ナレッジという言葉キーワードとして、関係者全員がナレッジを共有化したり管理できるようになること、そして、それを実現するためのしかけとしてのナレッジマネジメントシステムという考え方を提唱しているのである。さらに、システムだけでは“入魂前の仏像”のようなものであり、人々が自ら積極的に新しい仕事のやり方に適応することの重要性を強調している。

## (2) コラボレーションという用語の使い方

ここで、共同作業とか協働といういろいろな日本語を用いてきたが、コラボレーション（Collaboration）という言葉について考察してみよう。まず、この言葉がどのように使われているのか、いくつかの例を挙げる。



- a) 「コラボレーション:グループによる協働作業。これを効率的・効果的に行うための情報技術の開発が、ナレッジマネジメントシステムの基礎となった。」<sup>[6]</sup> これはコラボレーションの定義らしい説明になっている。ただし、アンダーセン（旧名：アーサーアンダーセン）<sup>(註1)</sup>が、提唱しているナレッジマネジメントシステムと結びつけたものである。
- b) 「コラボレートとは、すみずみまで広がっていく情報ネットワークと多様な情報伝達機能を活かして、増力化された人間同士が高度な共同作業を行ない、相乗効果を発揮できるようにすることである。」<sup>[7]</sup>
- c) 「古いタイプの命令-コントロール型のマネジメントモデルは、もうない。新しいモデルとは、ワーカーを自発的に協働（collaborate）させ、意思決定を行い、リスクをとり、革新し、学習するように動機づけするものである。」<sup>[8]</sup>
- d) 「テクノロジーがなくてもコラボレーションやネットワーキングは存在しうるが、ワーカーがイベントチーム<sup>(註2)</sup>を形成するのを助ける新しい役割をテクノロジーが果たしている。」<sup>[9]</sup>
- e) 「情報技術革新により、従来の機能をすべて一カ所に集める必要性が薄れることになり、同時に全ての機能を内部に持つことも必須の条件ではなくなってきた。外部資源の戦略的内部化が重視されるようになり、そのためにナレッジベースをもとにした密度の高いバーチャルなミーティングが不可欠になる。そこでは、コミュニケーションとコラボレーションが重要な要素になってくる。」<sup>[10]</sup>
- f) 「コラボレーションとは、いわば社内の情報共有のことで、グループウェアや文書管理、スケジュール、メール、ワークフローなどの各機能がこの分野に含まれる。コラボレーション系のASP（Application Service Provider）は、比較的導入が簡単で効果が出やすいため、日本では多くの企業がコラボレーションサービスから利用し始めたという経緯がある。」<sup>[11]</sup>
- g) 「もし修理員が、5千ページにのぼる修理マニュアルに頼っていたら、トラブルにおちいってしまうこと分かった。しかし、会社のカフェテリアで同僚に会い、世間話をする中で、“これだ”と発見することがある。このようにして、真実を看破することがよくある。こうして、翌日には、機械の修理は終わっているのである。この認識にもとづき、フランスにおいて、特別な電話システムを通してアクセスできるデータベースの構築が行なわれ、いくつかのコラボレーティブ・ソフトウェア・ツール（collaborative software tools）の開発に結びついたのである。」<sup>[12]</sup>
- h) NTTグループは、これからの情報流通サービスのターゲット市場の一つとして「光コミュニティ・コラボレーション」というコンセプトを提唱している。実質的な内容は、不明確であるが、医療、福祉、環境、公共機関を対象として、コミュニティ環境における種々のサービスを創り出すことをねらいとしている<sup>[13]</sup>。

- i) 英語辞書から collaborate の意味を確認しておこう。“国際ビジネスのためのオックスフォード辞書 (The Oxford Dictionary for International Business)”によると、collaborate とは、「1. Work together (共に働く), 2. Cooperate with an enemy (敵と協力する)」と説明されている<sup>[14]</sup>。

## 4. 新しいオフィスの事例

### (1) 会社の概要

アクセンチュア (Accenture) は、旧名アンダーセン・コンサルティング (Andersen Consulting) という米国系の大手コンサルティング会社である。シカゴに本部をもち、全世界で約7万人のスタッフを擁しているという。同社は、先進的なオフィスの形を実現し、それを通して、新しい仕事の進め方を実践している代表的な企業として知られている。

ここでは、同社のロンドンのオフィスを事例として研究していく。同社は、英国だけで約6千人のスタッフを擁する大企業である。ただし、まとまった大きなオフィスを持たず、英国内で約20ヶ所のオフィスに分散している。その大半がロンドンにあるが、単純計算すると、一つのオフィスで平均300人程度のスタッフが利用することになる。しかしながら、伝統的なオフィス像で考えてはならない。伝統的なオフィスと全く異なることは、特定の個人に属する机がないことである。いわゆる役員待遇であるパートナー (英国内で約50人) でさえ、固定的なオフィスをもっていない。基本的には、各人が出社して、その時に最も適切な場所で仕事をする。どこにいても、ネットワークでつながっているので、オフィスの固定的な場所にこだわらずに仕事を行なうことができるという考え方である。もちろん、紙を中心にして行なう伝統的なオフィス業務では、このような仕事の進め方は不可能である。

### (2) オフィスのいろいろな形態

同社の典型的な一つのオフィス (ロンドン中心部の地下鉄 temple 駅とコベントガーデン駅の中ほどくらい Aldwych という通りに面した Crown House ビルにある) を見学させていただいた。このオフィスでは、9種類の仕事の間が設置されている。それぞれ、以下に説明する。なお、このクラウンハウス・ビルにあるオフィスは、30,000平方フィート (約2,800平米=845坪) の面積である。

#### ① ホットデスク (Hot desk)

コンサルタントなどのプロフェッショナル・スタッフは、必ずしも一日中オフィスで机に向かって

仕事をしているわけではない。大半の日数をクライアントの会社に出向き、時々（1週間に1日くらい）自社のオフィスで仕事をするわけであるが、机に向かった仕事以外に、社内のいろいろなメンバーとの打ち合わせ、時として担当しているプロジェクトのクライアントが来社して打ち合わせすることもある。したがって、比較的短時間だけ机に向かって、自分のラップトップ（欧米ではノートブックよりも、いまだにラップトップと言っている人が多く、定着した言葉となってしまっている）を使って集中的に仕事をすることが多い。このようなときには、このホットデスクを使う。この場合の机は、簡単な構造のものを使っている。

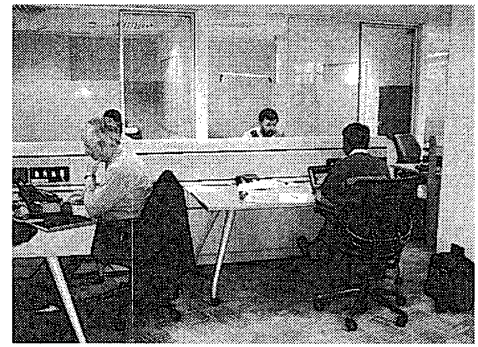


写真1 ホットデスク

## ② パーマネントデスク (Permanent desk)

パーマネントという言葉を使っているが、特定の個人に対する固定的な机ではない。ただし、机の配置や形は、従来型のオフィスの机に似ている。主として、毎日、決まって出社する秘書グループや管理グループの人達が使用することになる。これも、もちろん同じ人が毎日同じ机を利用する必要はない。その日、最も便利な場所の机を使えばよい。

たとえば、つぎのようなことも可能である。ある人が、いつも主として出社するオフィスと離れている別のビルにあるオフィスで仕事をするほうが、他の人との必要に応じた打ち合わせがしやすいという場合、その日は、別のオフィスに出社して、そこでオフィスの机を確保して一日過ごしてもよいのである。



写真2 パーマネントデスク

## ③ タッチダウンデスク (Touchdown desk)

これは、非常に短時間、ちょっとした仕事をするための机であり、いわゆるコーナーのような所に配置されている。机は長く伸びたものになっており、一人が必要な幅を適当に使用することができ、何人かが横に並んで仕事ができる形態になっている。ただし、長時間の仕事向けの快適な椅子は用意されていない。

## ④ ブース (Booth)

簡単に言うと電話ブースである。音が遮断され、機密事項の連絡を含めて、思う存分に電話を

することができる。小さなテーブル、そして椅子も2つ入っているので、電話をする目的とともに、2人までの簡単な打ち合わせも可能である。

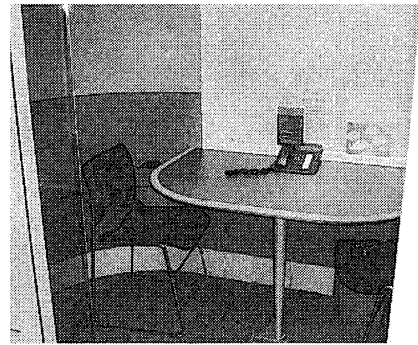


写真3 ブース

#### ⑤ オフィス (Office)

1階（日本で言う2階）と2階（すなわち3階）にあり、それぞれ101, 102, 103 …, 201, 201, 203 … と番号が付けられたガラス張り囲いのある部屋である。楕円形または勾玉形のテーブルと椅子4脚、ホワイトボードなどが装備されている。比較的長い時間、落ち着いて机に向かったり、必要に応じて随時2~3人と打ち合わせを交えながら仕事を進めていくような場合に、このオフィスを利用する。基本的には、このオフィスを使用するには予約が必要である。ただし、予約せずに、いつでも空いているときに、早い者勝ちで使用できるオフィスも用意されている。

#### ⑥ 優先オフィス (Preferred office)

パートナーが出社した時に使用するオフィスである。ただし、パートナーが優先権を持っているという意味であり、パートナー専用というわけではないし、ましてや特定のパートナーに属しているオフィスではない。その日、空いていれば、必要に応じて、パートナーでなくても使用することができる。

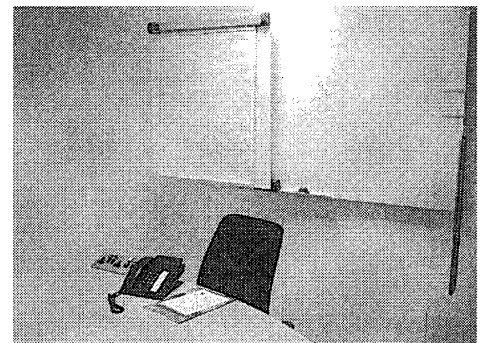


写真4 オフィス

#### ⑦ ミーティングルーム (Meeting room)

グラウンドフロア（日本で言う1階）にある受付の横から入った場所に、ミーティングルームが3つある。いわゆる会議室であるが、1階に敢えて配置していることの意味は、クライアントの人が訪問して、プロジェクトの打ち合わせをするような場合、階上にわざわざ上がらなくてもミーティングを行なうことができるようにするためである。

4~5人程度が入る小さなミーティングルームが2つと10人程度くらいまでの中規模のミーティングルームが1つある。ミーティングルームには、da Vinci, Bab-



写真5 ミーティングルーム(1)

bage, Galileo というように、科学の基礎や計算機械の原型を作ったような人達の名前が付けられている。それぞれ、全面ガラス張りではないが、部分的にガラスを用いて、廊下から中の状況が見えるようになっている。どんな人が集まって、どのようなことを行っているか、たまたま廊下を通った人に無意識のうちに知らせることの効果は重要であるとされている。ただし、何らかの理由で廊下から見えることに気が引けるとい場合は、幕を降ろすことができ、外から見えなくすることもできる仕掛けになっている。なお、各ミーティングルームには、当然のことながらホワイトボード、プロジェクター等の設備が置かれている。

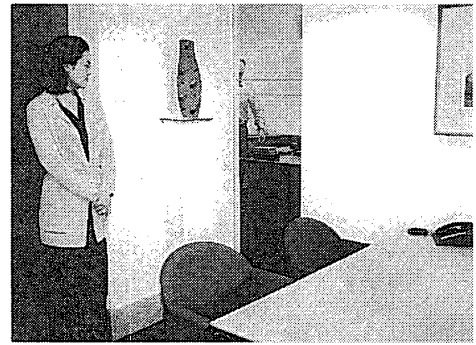


写真6 ミーティングルーム(2)

#### ⑧ 逃げ場 (Breakout area)

これは、もともとコピー機やファックス、シュレッダーなどが置かれたコーナーというのが主目的であるが、ここにお茶やコーヒーなどの飲み物も置かれ、簡単なソファ、遊びの道具まで置かれている。したがって、ふとした仕事の合間の逃げ場になっている。また、このように時々、人がここを訪れ、息抜きをする場所であることから、掲示板が壁に掛けられているいて、そこにメッセージを張り出すことができるようになっている。

ここで疑問を感じなければならない。なぜここまでイントラネットを活用した企業が、このように伝統的な掲示板を残しているのかである。この質問に対する先方の答えは、以下のとおりであった。毎日、各人が受信するメールは、普通、最低数十件に達する。そうすると、当然、選びながらメールをチェックしており、必ずしも重要と思わないもの、緊急を要しないものは、見ないこともある。たとえば、このコーナーに掲示されている内容としては、ビルの安全に関する連絡とか、健康に関する案内、献血への呼びかけなどである。このようなものは、たぶんメールを見ていない可能性が高いとのことである。また、全く個人的なメッセージ、たとえば何かを売ってもらえないかななどをこの掲示板に出すこともあるという。



写真7 逃げ場

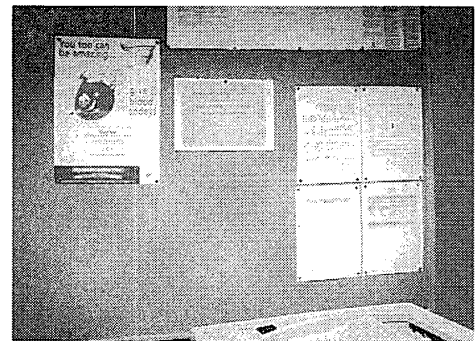


写真8 掲示板

### ⑨ カフェ (Cafe)

グラウンドフロア，すなわち1階の受け付けの横に設けられている。まさに，表通りにもあるような一般のカフェと同じような内装になっていて，来客があったときに飲み物を出して簡単な打ち合わせを行ったり，内部の人とおしの打ち合わせでも，少し気分を変えて，ここで行なうことができる。飲み物の種類も一般のカフェなみに豊富に取り揃えられている。他のデスクやオフィスのフロアでは，自分のラップトップを使っているが，ここでは備え付けパソコンが数台設置されていて，自由に利用することができる。



写真9 カフェ(1)

### (3) 新しいオフィスの形を実現するための条件

上記のアクセントにおけるオフィスに代表されるような新しいオフィスの形が実現し，そこで意図した使い方が可能となる条件について，以下の2つに整理してみる。アクセントの事例をもとに考えているが，この事例だけに限らず一般的に言えるものと思われる。

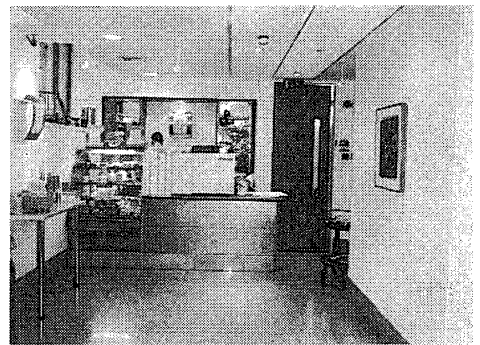


写真10 カフェ(2)

### ① ペーパーレスの実現

伝統的なオフィス業務である紙をメディア（媒体）とした仕事のやり方を踏襲しているかぎり，どの場所でも仕事を不都合なく行なうことはできない。個人的に使用するメモ程度の紙は，どうしても残るが，基本的な日常業務で紙を使用することはしない。紙の文書から電子化された文書へと切り替わっていかないといけない。

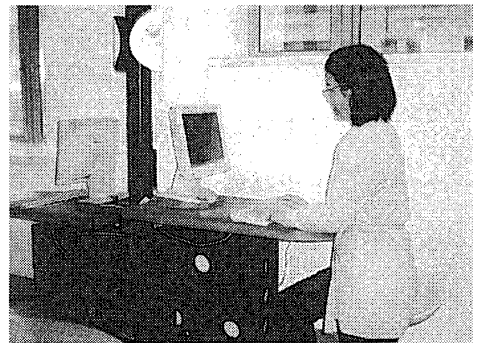


写真11 カフェ(3)

紙の書類が無くなることによって，いわゆる仕事上の私有物が物理的には存在しなくなる。ただし，絵に描いたように完全に無くすことはできないこと，また書類以外の私有物も当然あるので，入社した時に，どこでも仕事が可能なように，個人用のロッカーを設置する必要がある。ただし，伝統的なオフィスのように，それぞれのロッカーに個人名の名札を付けることはしない。番号がついているだけである。だれにどの番号の鍵を渡しているかは，コンピュータが把握している。他の人が知る必要がないのであるから，名札を付けること自体，無意味である。

そして、主たるオフィスが変わったり、フロアを変えるほうが仕事がやりやすくなれば、当然、ロッカーを変更することになる。

なお、ペーパーレスの実現のためには、グループウェアなどのソフトがうまく実施運用されていなければならない。ちなみに、アクセンチュアでは、ロータスノート（Lotus Notes）が活用されている。これによって、日常行なわれているいろいろな業務がイントラネットを経

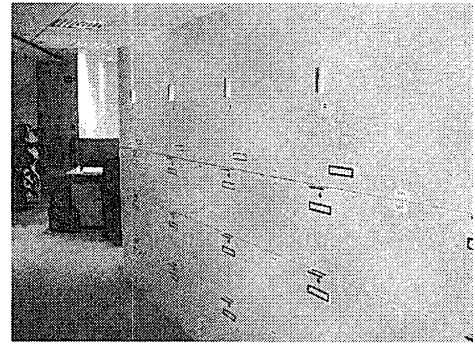


写真 12 ロッカー

由して、複数の人達の共同作業として処理されていく。このようなワークフローの標準化・合理化が出来あがっているからこそ、パソコンネットワークの中で複数の人にまたがって業務をこなしていくことができるのである。したがって、グループウェアを使うにしても、業務そのものの改善と標準化が不可欠な前提条件となっている。

ちなみに、伝統的なオフィスでの切り盛りの良し悪しを判定するために、下記のような“デスクテスト（desk test）”というチェックリストが知られている<sup>[15]</sup>。

- a) 机の上はすっきりしており、塞がっていない。
- b) 必要とするものは何でも、数秒以内に探し出すことができる。
- c) 自分が不在の時に、他の人が必要とするものを探し出すことができる。
- d) 机の上の書類はすべて、現在行っている仕事のものである。
- e) いかなるものも、余分なコピーを持っていない。
- f) ファイルできるものは、すべてファイルしている。
- g) 新しいプロジェクトが入ってきても、自分のオフィスには十分な余地がある。
- h) 机の上、中、そのまわりにあるものは、すべて使っている。
- i) 壊れたもの、または使えないものは、すべて処分している。
- j) 自分の掲示板にあるものは、すべて新しく、現在のものである。
- k) 自分の仕事場ですべてをコントロールしているように感じる。

これらは、従来型のオフィスに対するチェックリストであるが、新しいオフィスにおいても、そのままあてはめることができる。これらの質問に対して、PC ネットワーク上でも yes であれば、ペーパーレスが実現しているものと考えてよい。

## ② 適切な業績評価システムの導入

毎日、伝統的なオフィスで、同じ顔ぶれで仕事をする場合であれば、自然と適切な業績評価を行なうことができるであろう。上司がメンバーの一人一人を評価すると同時に、お互いに各人の

仕事の出来ばえも分かるし、自分自身も他の人との比較からおおよその位置付けをすることができる。

しかしながら、固定的なオフィスではなくなると、いつも顔を合わせていないスタッフに対して適切に業績評価ができるシステムが不可欠なものとなる。そして、皆が積極的に知識やノウハウの蓄積を行うように動機付けされていなければならない。アクセンチュアでは、5段階評価による業績の測定が行われているが、そのうちの重要な評価項目の一つとして、ナレッジに対する貢献度があるという。ただし、この評価は主観的であり、機械的に情報供給数をカウントするなどの方法はとっていないとのことである。

#### (4) オフィス形態多様化の必然性

すでに述べているように、同社における最大の関心事は、オフィスコストの低減にあったと思われる。情報技術の最先端の分野でコンサルティングサービスを行なっている同社にとって、当然のことながら、自社のオフィスでも大きな情報通信投資をしていかなければならない。この問題に何も手を打たなければ、オフィスコストが年々増加する一方となる。

もともとコンサルタントなどプロフェッショナルスタッフが社員の約9割を占める同社にとって、自社のオフィスにいることではなく、クライアントを訪問することでビジネスが成り立つわけであり、全員の固定的な席を自社のオフィスに設置する必要がない。同社だけでなく、一般にコンサルタント会社では、マネジャー以上を除いて、個人の机を設けていない場合が多い。同社でも以前から、マネジャークラス以外には固定席を与えていなかった。マネジャー以上とは、社員全体の三分の一くらいである。しかし、1995年頃以降、パートナーを含めて、徹底して固定的なオフィスを排除する改革を実施したとのことである。

この背景には、イントラネットなどの情報技術の急速な進展があり、どこにいても仕事ができる状況が整備されたことにある。クライアント先でも、自宅でも、移動中の列車や空港のラウンジでも、どこでも仕事をするができる環境になった。同社の場合も、わざわざ郊外の自宅から時間をかけてロンドン中心部の会社に出勤しなくても、自宅で十分に仕事ができるのであれば、むしろ自宅で仕事することをすすめている。どうしても会社でミーティングをもつとか、そこで仕事をしなければならない場合以外は、むしろ入社してもらわないほうが、コスト節約ができる。

そして、このような仕事のやり方に慣れてしまうと、特に不都合なことはなく、ペーパーレスで日常業務を行なうことができるので、かなりの仕事を合理化できる。むしろ、一旦、このようなオフィス業務の形が定着してしまうと、逆戻りはできない、無くてはならないものとなる。アクセンチュアというコンサルティング会社であるから可能であって、アクセンチュアでのみ意味を



もつのではなく、一般に、ほとんどのセールスの仕事に対してもこれと同様の形態が可能と思われる。伝統的なオフィス業務の多くが、OA化され、グループウェア化されて合理化が進むと、相対的に企業の基幹業務としてのセールスの人数比率が高くなる。当然、オフィスの形態が変貌をとげることになる。

ネットワーク化された仕事の進め方で、最大の利点は、この事例のアクセントの場合もそうであるが、ナレッジ・エクスチェンジ (knowledge exchange) が飛躍的に向上することである。社内に蓄積された膨大な知識やノウハウが、いつでも検索でき、各人の仕事に利用することができる。従来、心当たりの人に直接相談して必要な知識を引き出そうとしたり、資料室に行くと、紙の書類を探し出すことに比較すれば、格段に検索可能な範囲が広がり、要求している情報をリトリブするための時間が大幅に短縮される。紙で管理していないために、情報の管理コストも桁違いに低減できる。

具体的には、たとえば、ロータスノート上でイエローページと称する社内での蓄積情報に対するよろず案内ページがあり、そこで各種の情報を探しやすく工夫されている。これが、情報を利用するためのいわばハブ機能としての役割を果たしている。同社の社員であれば、だれでも閲覧できる情報だけでなく、各グループで共有するデータベースもある。その場合は、そのグループのパスワードを入れないと見ることができない。

#### (5) 新しいオフィスにおける問題点

もちろん、現実には、すべてが完璧ではなく、細かい欠点や問題点も存在する。これらのうち、いくつかは初歩的な問題であり、いずれ解決するであろう暫定的な問題である。以下、アクセントで聞いた意見を例にとり、まとめておく。

##### ① ミーティングルームの需給調整

クライアントとのミーティング、社内ミーティングなど5人以上の人数で会議を行う場合、ミーティングルームの手配が必要となる。すでに述べたとおり、オフィスのコストダウンが重要な目的であるから、オフィススペースはできるだけ限られた面積しか用意されていない。しかし、オフィスに対するデマンド、言い換えると、ここではミーティングルームに対する需要には変動があり、あらかじめ想定されている変動幅を超えるような要求に対しては、割当できないことが、ある確率で発生することになる。

ブッキングの優先権は、First-Come-First-Serve、すなわち予約順とのことであるが、重要なクライアントとのミーティングやパートナーが出席するミーティングなどのリクエストが同時に入ると、優先的に調整されることになる。どうしても、ミーティングルームが足りない場合は、

近くのホテルの会議室を使用することになり、その分のコストを計算に入れておく必要があるとのことである。

## ② ホットデスクング (hot desking) の実際

ホットデスクングというシステムは、理論的には問題がなくても、実際的な意見としては、つぎのようなことがある。それほど軽くはないラップトップ、書類、文房具などをいつでもどこでも持って歩かなくてはいけないということになり、意外と大変であるというものである。

したがって、比較的日常同じ場所で仕事をする人が多い人ほど、固定的にデスクを使うことに、どうしてもなってしまうという。同じデスクで明日も仕事をするのが分かっているならば、荷物を一晩置いて帰ったりすることにもなる。また、各人にロッカーが当てられているが、あまり大きなロッカーではないので、量が増えていくと別途ストレージ（保管）を頼まねばならないこともあるという。

## ③ 完璧ではないペーパーレス

本来、完全なペーパーレスによって仕事が進められていくはずであるが、現実には、もちろん完璧にはならない。かなりの紙の書類が発生し、残ってしまうのが実態である。主な理由は、つぎの2つが考えられる。

- a) 相手があること。たとえば、クライアントに報告書を提出するような場合、クライアントも完全にペーパーレスになっていればよいが、一般に、そうではない。報告者やその他の資料など、紙の書類として提出しなければならない。ただし、当方での保管は電子文書の形にしておけばよいので、これは大きな問題ではない。逆の場合のほうが問題になりやすい。クライアントから資料やデータなどを紙で与えられる場合である。これも、速やかに電子文書化（テキストおよびイメージ）すればよいのであるが、どうしてもそうならないことが多い。あきらかに重要な資料で、少なくともある期間、保管する必要があると分かっている書類は、すぐにでも電子文書化するであろうが、いずれプロジェクトの終了とともに廃棄処分するであろうと思われるような書類は、そのまま紙で持ってしまう。その基準は、なかなか割りきれるものではないので、知らず知らずのうちに、紙の書類が溜まってしまうことになる。
- b) 読むために紙に印刷する。実際にこのようなやり方をしている人は多い。とくに、ある程度の年齢以上になると、視力が衰えるためか、あるいは長年の習慣からか、パソコン画面上で文章を読むのはつらい。したがって、読むときに紙に印刷する。読み終わったら、すぐにゴミ箱に入れればよいのであるが、これも、読みながらチェックを入れたり、メモを書き込んでいたりすると、捨て難くなり、手元に紙の書類として残ってしまうことになる。

以上のような理由で、完璧なペーパーレスは未達成であり、現実には、相当の紙の書類を保管しているようである。したがって、オフィスの中だけではストレージのスペースが限られているため、資料等のアーカイブとして、外部の会社と契約して、その会社の倉庫に送り、保管している。したがって、どの倉庫のどのボックス・レベル、どのボックスに何が入っているのかをリストし、管理しなければならない。そして、リトリーブをリクエストしても、届くまでに1日かかる。急ぐ場合は、エクスプレス・サービスもあるが料金が高くなる。何度もリクエストしたにもかかわらず、出てこないこともたまにあり、契約会社の倉庫で損失する恐れもあるとのこと。

以上のように現実的な細かい問題は、たしかに数多く残されているようであるが、大きな方向として、紙を中心とした仕事のやり方から電子メディアを使って、多くの人達が、まさに協働（コラボレート）する姿へと移行しつつあることが理解できるのである。

#### ④ 不安感・疎外感

実は、アクセンチュアでの討議の席上、ついにこの話題は少しも出なかった。日本で、この種の新しいオフィスの形について話題にすると、おそらくこの問題が提起されるのではないだろうか。たとえば、日本テレワーク協会の実態調査でも、テレワークのデメリットとして、つぎのような項目を挙げている<sup>[16]</sup>。

- a) 上司等とのコミュニケーションが不足する (32.9%)
- b) 家族に迷惑がかかる (18.6%)
- c) 孤独感や孤立感を感じる (11.4%)
- d) 仕事の評価に不満がある (10.0%)
- e) 仕事の生産性が低くなる (5.7%)
- f) その他 (27.1%)

この調査によると、上司とのコミュニケーション不足や孤独感・孤立感というデメリットが上位を占めている。恐らく、日本人の反応の多くは、伝統的なオフィスで毎日、顔を付き合わせて大部屋でかたまって仕事をするやり方が念頭にあって、疎外感、不安感をという心配を第一に言及するのではないだろうか。

アクセンチュアを訪問したとき、たまたま、この話題が全く出なただけなのか、本当に全くこの問題はありえないのか、深く追及したわけではない。また、日本人と欧米人の仕事に対する考え方の基本的な違いからくるものかについても、まだ研究できていない。しかしながら、欧米と日本との間に、それほど根本的な違いがあるはずがないという観点に立つことができるとも考えられる。たとえば、以下のような説明がある。

「テレコミュニティング<sup>(註3)</sup>は、従業員のモラルを改善し、生産性を向上することができると

考えているジョブアナリストがいる一方、離れていることから従業員満足度を損ない、退屈感や規律の欠如につながると主張する人もいる。』<sup>[17]</sup>

本稿では、この問題を論述していくことはできないが、いずれ、この分野での研究が進められることを期待する次第である。

## 5. 結 語

アクセンチュアのロンドンにあるオフィスを事例として、新しいオフィスの形について学ぶとともに、その実現の背景としての新しい概念、すなわちコラボレーションについて考察した。本稿をまとめるに際して、当初、コラボレーションという用語の定義を考えてみるつもりであった。現在、多くの人々が漠然としたイメージを描きながらコラボレーションという言葉を用いている。そして、その定義を試みている人もいる。しかしながら、コラボレーションという言葉を使って述べている範囲や趣旨に、それぞれ多少の違いがみられることが分かった。その違いを埋め合わせ、標準的な定義を作り上げることも必要かもしれないが、そのような定義付けをすることによって、どのような意味があるのか疑問に感じるようになった。むしろ、コラボレーションという用語には、おおよそのイメージを持たせるだけとし、いろいろな使い方ができるようにするほうが、大きく変貌をとげている只中の時代にあって必要なことではないだろうか。無理に厳密な定義を施して狭める必要はないと考える。柔軟に用語を使うことによって、さらに新しい概念を作り出していくべき段階にあると思われる。

最後に、本稿のまとめとして、つぎの発言を紹介したい。「企業の経営者はテレワークが利益につながれば、導入するものである。(中略)テレワークは、すでに過去20年以上行なわれてきたもので、もはや実験の段階ではない。すべてのオフィスが空になり、皆ジーンズ姿で自宅で仕事をしているということにはならないだろうが、全員が同じ場所で同じ時間に働くという必要性は無くなっていく。』<sup>[18]</sup>

なお、アクセンチュアのオフィス事例については、アクセンチュアの Bobby Sakuda こと作田一郎氏のご好意により、多くのことを学ばせていただいた。氏は私の長年の友人であるが、アクセンチュアに入社して東京勤務の後、シカゴに2年、そして、すでに10年以上のロンドン勤務をされている。氏に感謝する次第である。

### 《注》

- (1) アンダーセンというコンサルティングの名門ブランドについては、以下のような経緯がある。1913年、Arthur E. Andersen が米国のシカゴで会計事務所を開設。その後、会計・税務だけでなく、情報システムコンサルティングや経営戦略コンサルティング分野にまで広げた。1989年、Arthur

Andersen & Co. が全ての領域をカバーしていた体制から、Arthur Andersen と Andersen Consulting という2つのSBU (Strategic Business Unit)に組織改編。Andersen Worldwide, SC という統括組織が2つのSBUをOne Firm Conceptにしたがって管理する体制にした。すなわち、アーサーアンダーセンが、会計、税務、ビジネスコンサルティング。アンダーセンコンサルティングが、情報システムコンサルティング、経営コンサルティングという分担である。そして、それぞれ事業拡大して独自の道を歩むこととなり、2000年8月にアンダーセンコンサルティングが、Andersen Worldwide, SCから離脱、アンダーセンというブランド名をアーサーアンダーセン側に返すことになった。したがって、2001年1月、アンダーセンコンサルティングはアクセンチュアに、2001年3月、アーサーアンダーセンが、アンダーセンに名称変更した<sup>[19]</sup>。

- (2) イベントチームという概念は、つぎのとおりである。ある直面する問題に対して、いろいろな分野の人たちが、非公式に関与して自然発生的にできあがるチームである。いわば互助的な機能とも言えるが、決して組織的なものではない。また、それぞれが一ヶ所に集まって活動しているわけではなく、普通はネットワーク上での協力である。必要がなくなれば、また自然と消える。したがって、存在する期間は、数分のこともあれば数日続くこともある。
- (3) この記述がある同じ頁に、テレコミュケーティングの意味についての説明が書かれている。すなわち、「テレコミュケーティングとは、会社のオフィスと電子的に接続されている自宅をベースにしたオフィスまたはバーチャルオフィスで仕事を行うやり方である。」

#### 参考文献

- [1] ㈱ニューオフィス推進協議会のホームページ [www.nopa.or.jp](http://www.nopa.or.jp), 2001
- [2] 尾高敏樹, 川端敏郎, 情報化時代のオフィスマネジメント, p. 81, ムイスリ出版, 1997
- [3] NTT コミュニケーションズ・経営企画部門, 牧貞夫氏より聴取, 2001
- [4] 尾高敏樹, 川端敏郎, 情報化時代のオフィスマネジメント, p. 277, ムイスリ出版, 1997
- [5] アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング, ナレッジ・マネジメント, pp. 135-137, 東洋経済新報社, 1999
- [6] アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング, ナレッジ・マネジメント, p. 214, 東洋経済新報社, 1999
- [7] 淀川高喜, 情報技術が企業を変える, 野村総合研究所, 1999
- [8] Fradette, M., Michaud S., The Power of Corporate Kinetics, p. 20, Simon & Schuster, 2000
- [9] Fradette, M., Michaud S., The Power of Corporate Kinetics, p. 87, Simon & Schuster, 2000
- [10] 原田保, 松岡輝美編, 実践 SOHO・テレワーク, p. 41, 日科技連, 1999
- [11] インフォバーン, APS 完全カタログ, p. 27, インプレス, 2001
- [12] Hargrove, R., Mastering the Art of Creative Collaboration, p. 124, McGraw-Hill, 1998
- [13] NTT 株主通信, p. 4, 春号, 2001
- [14] The Oxford Dictionary for International Business, the second edition, p. 161, Oxford University Press, 1998
- [15] Aslett, D., The Office Clutter Cure, p. 22, Marsh Creek Press, 1994
- [16] ㈱日本テレワーク協会, 日本のテレワーク実態調査研究報告書(要約版), 図 16, 2000
- [17] De Vries, M., Prentice Hall's Complete Desk Reference for Office Professionals, p. 26, Prentice Hall, 2000
- [18] Gordon, G., アメリカ最新テレワーク事情(ビデオ), ㈱日本テレワーク協会, 2000
- [19] アンダーセン・広報室, 山中知行氏より聴取, 2001