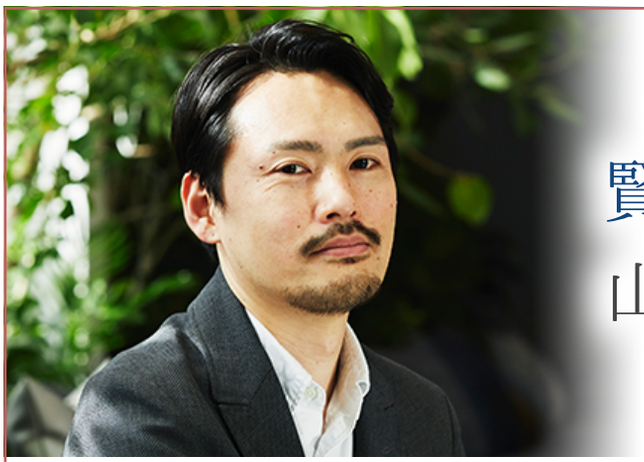

賢いはたらき方のススメ

山下　正太郎さん

「今がデジタルにトライするいい機会。自分のコンフォートゾーン※をどうやって抜け出せるか、強制的にトライする価値がある」と、コクヨ株式会社ワークスタイル研究所所長の山下正太郎さんは話す。コロナ禍で働き方が大きく変わろうとしているからこそ、デジタルとリアルの新たなコミュニケーションスタイルを実験し、リアルの延長線上とは異なる形を創り出せるのではないかという。オフィス環境と働き方について深い知見があり、特任准教授として今の学生の考えに触れる機会も多い山下さんに、働くためのコミュニケーションスタイル、オフィスなど仕事環境の在り方がどのように変わっていくのか、そして、これからのより良い働き方について伺った。

※（この場合は既存の）慣れた快適な空間

ビジネスの進化でダイナミックに変わるオフィス環境の魅力と1/4ワーク

― 学生時代からオフィスについて研究されています。山下さんがオフィス環境に興味を持たれたきっかけは？

山下：もともとは建築のデザイナーを目指していました。建築を勉強しているうちに、オフィスは、建築やインテリアだけではなく、企業の組織や経営戦略、IT戦略などの要素が複雑に絡みあい、ビジネスの進化によって**空間・環境もダイナミックに変わっていく**ものと知り、**面白いテーマ**だと思いました。

― コクヨに入社されて、さまざまなオフィスの研究やコンサルティングをされたのですね。

山下：コクヨには、海外の先端オフィスを取材し、デザインやそこに働く人々を紹介する媒体『ECIFFO（エシーフォ）』（現『WORKSIGHT（ワークサイト）』の前身）がありました。学生時代から愛読していて、**先端の変化に触れられる**研究をしたいと思い入社しました。

入社後は、オフィスの設計、チェンジマネジメントなどのコンサルティングの仕事に携わり、2011年に『WORKSIGHT』(www.worksight.jp)が創刊されてから、**働き方についての研究**にも携わるようになりました。

Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION

『WORKSIGHT』

― オフィスのチェンジマネジメントなど、コンサルティングを行うときに苦労されている点はどういうところでしょうか。

山下：日本の場合、ビジョン先行でオフィス変革が進むケースが少ないことですね。ボトムアップ型のプロジェクトが多い分、利害関係の調整で小さくまとまらないように、プロジェクトメンバーの**視座を引き上げ**たり、説得材料となる**バックデータを揃える**ことが重要です。また組織の末端まで広く、変化を浸透させるには、みんなをとりこぼさないような**丁寧なプロセスの設計**が必要になります。

― ご自身の考えていたキャリアやスキルに対して、現在はいかがですか。

山下：学生の頃から、オフィスの変化は激しく、時代によってコロコロ変わっていくということを知っていたこともあり、自分自身も何か一つに特化することに危機意識があります。一つの仕事だけではなくて、ダブルワークや仕事以外の趣味を持っている、**多面的に活動を展開**していけることが理想です。そう考えると、まだまだバランスが悪く実現できていないですね。ただ、社会的にも所属する組織でも、働き方の柔軟性は高まっていますので、やりやすい環境だと思います。

― 山下さんが考える理想的なワークライフバランスはどのようなものですか。

山下：会社員としての仕事が25%、自営としての活動が25%、地域やボランティアなど自分の興味で動ける活動が25%。残りの25%はプライベートの活動。**4分の1ずつ**できるのが理想です。

デジタルリテラシーが高い時代へ、豊かな情報を生かすコミュニケーションスタイルとは?

― デジタルリテラシーに関して、特任准教授としての経験から注意している点について教えてください。

山下：デジタルに小さいころから慣れている**若い世代**は、ミレニアルより上の世代がチャットで読み取る情報よりも、さらに深く情報を読み取っています。リテラシーが高いと、**デジタルツールが発するメッセージや意味**を、**空気を読んで正確に読み取れる**わけです。いまはコロナ禍でコミュニケーションに苦労している方も多いですが、長期的に見れば行間を簡単に伝えられるように技術が発達したり、使い手のデジタルリテラシーが上がることによって、**豊かな意思疎通ができる時代**が来ると楽観的に考えています。

Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION

― デジタルリテラシーが高い人が増えるほど、働き方も変わってくるのでしょうか。

編注：本インタビューはリモートで行われた

山下：**価値観はすでに変わってきている**と指摘されています。例えば、ミレニアル世代までは、豊かな体験を得ることを重視していました。しかし、Z世代では、最短で自分にパーソナライズされた体験が得られることに重きを置くようになったとも言われています。コストパフォーマンスよりも**タイムパフォーマンスに価値**を感じるんです。手間を考えると、**リアルとデジタルの対面は同等**だと感じる世代に対して、大切なことを伝えたいから対面で集まりたいと伝えても、価値観が違いすぎて響かないんです。

― 意識を共有するためのコミュニケーション手段をどうアップデートするべきでしょうか。

山下：進捗を共有するならこういう方法、チーム内の価値観を共有するならこういう方法というように、自分たちの仕事を分解して、その時々に**どういうコミュニケーションのスタイルが最適なのか**を分析していくことが必要です。

デジタルには、時間や場所に依存せずにいつでもメッセージを伝えられるなどの良さが大いにあります。週に一度集まらなくても、毎日少しずつチームの価値観を伝える機会を作っておくなどのほうが、意思の統一が図れるかもしれないですよね。そういう**新しい可能性に今は目を向けるべき**だと思います。

仕事は分散か集中か？
場の空気を読むコンテクストの高い文化、日本の得手不得手

― これからの働き方はどういうことが重要になってきますか。

山下：働き方には、**大きく二つの流れ**があります。ひとつは、分散して働きましょうということ。**時間や場所を自由**にして豊かな多様性のあるワーカーを雇用することができます。この働き方は、オランダやオーストラリアが進んでいるとされるスタイルです。日本で働き方改革が盛んに言われていた時に目指していたのはこの分散型でした。もうひとつは、アメリカのGAFA（Google、Apple、Facebook※現Meta、Amazon）に代表される企業に多い考え方です。分散せずになるべく**多くの時間をオフィスで過ごし**、コミュニケーションの量を増やすことで、イノベーションを起こそうという考え方です。この二つの働き方には、**仕事のコンテクスト**が大きく関わります。コンテクストとは、文脈や状況、前後関係や背景を意味する言葉です。「場の空気を読む」場合の「空気」に当たる言葉です。

― 日本の働き方とコンテクストについてはどうでしょうか。

山下：**組織カルチャーや国民性**によってコンテクストの重要視する度合いがかわり、二つの**働き方に得手不得手**が発生します。分散型はコンテクストが低い、つまり、空気とか文脈を読まなくていい、ルールを重視する欧米系のカルチャーが適しやすい。逆に、**日本のようにコンテクストが高く**、お互いの空気や文脈を読むことがルールよりも先行するカルチャーでは、とにかく**オフィスに来て顔色を伺う**ことが重要でした。しかし、デジタルツールの発展に加えて、一人ひとりが明確な役割を担う**「ジョブ型」への移行**が進めば、**ローコンテクストの働き方**も馴染みやすくなると思います。

Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION

偶然のコミュニケーションが減ることによるサイロ化は、違う発想で防ぐのが理想

― ハイコンテクストからローコンテクストになるとオフィスの役割はどのように変わるのでしょうか。

山下：ローコンテクストの仕事は個々で行い、オフィスには週に何日、または月に何日と決めて、その日だけデジタルではやりづらいハイコンテクストなことを行おうと。**オフィスの機能が限定的**になってくると思います。

― 今までオフィスに集まることで生まれていた出会いなどはどのようになるのでしょうか。

山下：例えば、**喫煙所でのコミュニケーション**のように、予定していない、偶然に発生するコミュニケーションは、アイデアの発想や企業カルチャーを理解するためにとても大切な要素でしたが、オフィスへ通う頻度が落ちれば、当然生まれにくくなります。つまり、チーム外、ほかの部署とのコミュニケーションが減ってしまい、コミュニケーションネットワークが**サイロ化**していくんですね。組織で仕事をするメリットは、様々なチームのノウハウやアイデアを知れるということでもあるわけで、**新しい偶然のコミュニケーションの場**をどうデザインしていくかは重要なテーマです。

― コミュニケーションのサイロ化を防ぐために、デジタルに期待するのはどういうところでしょうか。

山下：いろいろな**制約を超えていく**ところが**デジタルの良さ**だと思います。特に、ハイコンテクストな出会いの場やコミュニケーションの場所をデジタルがどうやって創り出すかに注目しています。クラブハウス（招待制の音声配信SNS）も新たなコミュニケーションの場だったと思いますし、昨今話題の**メタバース**（インターネット上の仮想空間）も今後可能性が模索されるでしょう。

― リアルと同じものを作る、補完する延長線上ではなくて、違う観点から作られたものがあると面白いですね。

山下：そう思います。例えば、オフィスの偶然の出会いを考えると、多くてもビル内の1万人程度の規模ですが、現在、メタバース上でライブを行うと、1千万人以上が集まるわけです。スケールがまったく違います。**1千万人が同じ空間に集まる**と何が起こるかは、まだ**人類が体験していない**ことですし、今後そのポテンシャルが引き出されていくでしょう。

― デジタルでいろいろなツールが誕生することに期待したいですね。でも、苦手意識がある人はおいてきぼりになってしまう可能性はないでしょうか。

山下：今がいい機会だと思います。**強制的に一度トライ**してみることがとても大切です。一旦、コロナ禍で極端にデジタルに振ってみることで、その良さに気付いた方も多いと思います。自分の**コンフォートゾーン**をどうやって抜け出せるのかが重要。仕事においてはその移行を会社側がサポートすることも重要な観点です。

リモートでの仕事環境づくりは、自分の好みと家から15分以内の環境を知ることから

― デジタルを活用したリモート・在宅ワークが定着してきた中で、オフィスの専門家として、よりよい仕事環境を作るためにはどういうことが必要だと思いますか。

Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION

山下：**自分の好みと特性を知る**ことから始めるといいと思います。仕事に集中する方法には**二つのタイプ**があります。まったくの無音の状態で、誰にも邪魔されず、何も目に入らないほうが集中できるタイプと、雑踏の中のほうが集中できるタイプがあります。雑踏の中で集中できる人は、家の中よりもカフェなどで仕事をする方がはかどるでしょう。
次に、**家に働くための機能**があるかどうかも重要です。**職住分離の思想**のもとで作られた**都市型住宅**は、周辺に機能がある分、家の中の機能やスペースがコンパクトになっています。そうなるとスペースが狭いことや、作業スペースが取れず、特にWEB会議など音が出る仕事で家族にストレスを与えることになってしまいます。

― 自分の好みと自分の周りの環境を知ることから、ですね。

山下：パリが今、大きく都市改造をしています。従来のパリは東京と同じ職住分離の街で、住宅街から通勤をして都心のオフィスに通う生活でした。**「15-minute city」**とコンセプトを掲げて、家から15分以内で働く、学ぶ、遊ぶための場所を充足できるようなコンパクトな街を作っていこうとしています。自分の**近所で、1日どう働けるか**を考えた時に、機能が充実しているのかを改めて調べてみてはどうでしょうか。

職住分離の街から境目をなくす。
子どもが働く大人を知ることができるオフィス空間へ

― 品川の街の開かれたオフィス空間、コクヨの「THE CAMPUS」について教えてください。

山下：従来のオフィスの定義におさまらず、多様な人が集い仕事を超えた経験を通して、**新たな知が生まれる場**となるよう考えたのが「THE CAMPUS」(the-campus.net)です。これから求められるオフィスは、機能よりも**気持ちが満たされる**場所なんだと思います。**心のよりどころ**になる場所ですね。

『THE CAMPUS』

― 地域にも開放していますが、どのように利用してほしいですか。

山下：私の**好きな言葉**があります。アメリカの建築家、ルイス・カーン氏の言葉で『都市というのは、少年が朝に出かけて行き、帰ってくる時には、彼が一生かけて取り組む仕事を見つけられるような、そんな場所のことだ』。まさに**この言葉を体現**したいと考えています。

Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION

品川は**オフィス街と住宅地**がすぐそばで**隣接**しているのですが、お互いの**交流はなく分断**されていました。せっかく近くで大人が働いているのですから、その姿を子どもや家族が見ることができると良い。また、コクヨは生活者に近い文具や家具を作っている会社ですから、なおさら**地域の人の顔が見える**ことが理想でした。THE CAMPUSを開放することで、地域の人の生活に交わる機会ができたのは大きいと思っています。

― オフィス街の多い品川の街ではリニア開通などもあり大規模な再開発が進んでいますが、どのようなことに期待したいですか。

山下：品川はオフィス街や宿泊地としては便利なのですが、渋谷のように独自の個性があるかと言われると厳しい。リモートワークが進む世の中では、**その街にわざわざ出向いてまで働く意味**が問われる時代になるでしょう。今回の再開発で東京を代表する**新しい職住近接**のコンセプトを打ち出せると面白いなと思います。

― 最後に、山下さんにとって理想とする未来の働き方はどのようなものでしょうか。

山下：自己紹介をするときに、**会社名から名乗らない社会**になるといいと思います。例えば、「コクヨの山下です」ではなく、「山下です。今こんなことをやっていて、コクヨにも勤めていて、こういう活動もしています」というような紹介の仕方です。**自分を起点**にして、活動が多面的にできていなければこういう自己紹介にならないですよね。ひとりひとりの可能性が開けている社会が理想です。

取材後記

京都工芸繊維大学の特任准教授でもある山下正太郎さん。大学で生徒に教えていると、学生たちは大切なことほどデジタルでコミュニケーションをする感覚があると話していました。価値観の違いはどの世代でもあるものですが、小さい頃からデジタルが当たり前のように生活の中にあった世代は、これからの社会を変えていく大きな器になって、その器の中であらゆる世代と地域の人が自由に飛び回れる世界になるのではないでしょうか。新しいことを取り入れるのはワクワクする反面、面倒なことも多く、手放したくなることもあります。しかし、一昔前には空想の世界の話だったことが次々と現実になっていく様はやはり見てみたいと思います。山下さんが話してくれた、いろいろなことを超越するデジタルコミュニケーションに期待したいと思いました。

プロフィール

山下正太郎さん
コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所 所長／WORKSIGHT編集長
コクヨ株式会社に入社後、戦略的ワークスタイル実現のためのコンセプトワークやチェンジマネジメントなどのコンサルティング業務に従事。手がけた複数の企業が「日経ニューオフィス賞（経済産業大臣賞、クリエイティブオフィス賞など）」を受賞。2011年にグローバルで成長する企業の働き方とオフィス環境を解いたメディア『WORKSIGHT（ワークサイト）』を創刊。同年、未来の働き方と学び方を考える研究機関「WORKSIGHT LAB.（現ワークスタイル研究所）」を立上げ、研究的観点からもワークプレイスのあり方を模索している。2016-17年英ロイヤル・カレッジ・オブ・アート ヘレン・ハムリン・センター・フォー・デザイン 客員研究員、2019年より京都工芸繊維大学 特任准教授を兼任。

Copyright (c) NTT COMWARE CORPORATION