

新生。三井デザインテック



ワークスタイリング 東京ミッドタウン日比谷

持続可能な価値ある空間デザインを追求する

 **三井デザインテック 未来のデザインシリーズ**

本冊子は「日経ビジネス」「日経ビジネス電子版」「日経デザイン」において、2020年～2021年にかけて掲載されたシリーズスタイアアップ企画を、日経BPの許可により再編集したものです。禁無断転載

代表挨拶

近年、注目を集める「ABW」という言葉があります。Activity Based Workingの略で、仕事に合わせて適した場所を選んで働くスタイルのことです。固定のオフィスに通い、決まった机に座るといった概念を越えた、新しい働き方が世界的に広まっているのです。

こうしたことから垣間見えるように、人々の価値観やライフスタイルの変化は加速の一途をたどっており、オフィスやホテル、住宅、あらゆる空間の境目もどんどん曖昧になっています。そのため過去に直面したことのない課題が次々と生まれるこのような時代だからこそ、求められるのは常識にとらわれない発想力だと私たちは考えます。

新生・三井デザインテックは、2020年10月に三井デザインテック株式会社と三井不動産リフォーム株式会社の統合により誕生しました。くらしやビジネスに必要なあらゆる施設におけるデザイン力を基軸に、リフォームから家具販売を含むインテリア提案までワンストップでお応えできることが強みです。さらに事業領域を横断する「クロスオーバー」な提案で、多様化・複雑化するお客様の課題を解決へ導いてまいります。

幅広い領域での経験・ノウハウを活かした展開にとどまらず、近年は海外の国立研究機関や国内大学との共同研究にも積極的に取り組んでおります。積み重ねてきた実績と新会社ならではのチャレンジ精神で、さらなる進化を遂げる私たちにどうぞご期待ください。

三井デザインテック株式会社
代表取締役社長 檜木田 敦

INDEX

P4-5 持続可能な価値とデザインを語り合う “時間あたりの価値”をあげる大切さ

「ミナベルホネン」設立者・デザイナー

みな がわ あきら
皆川 明氏

三井デザインテック 社長

ひ の き だ あつし
檜木田 敦氏



P6-7 「ウェルビーイング(幸福感)」重視で 創造性が発揮できるオフィスづくりを

慶応義塾大学医学部教授

みや た ひろあき
宮田 裕章氏

三井デザインテック 取締役常務執行役員

い い だ かず お
飯田 和男氏



P8-11 アフターコロナで見えてくる 新しいワークプレイス戦略とは？

独立研究家・著作者・パブリックスピーカー

やまぐち しゅう
山口 周氏

三井デザインテック
スペースデザイン事業本部 ワークスタイル戦略室長

おかむら えいじ
岡村 英司氏



持続可能な価値とデザインを語り合う “時間当たりの価値”を上げる大切さ

独創的なファッションブランド「ミナ ペルホネン」を設立したデザイナーの皆川明さん。その活動は今や、インテリア、宿泊施設のディレクション、食の世界へと広がっている。三井不動産グループの一員として、住宅、オフィス、ホテルなど幅広い分野のデザイン・設計・施工を手がける三井デザインテック。2020年10月に旧三井デザインテックと三井不動産リフォームが統合し、新しく生まれ変わった。「クロスオーバーデザイン」を軸に、これまで以上に幅広い分野での提案を目指している。新型コロナウイルス感染症拡大に伴い暮らしが大きく変化するなか、モノづくりはどうあるべきなのか、皆川さんと三井デザインテック・榎木田敦社長が語り合った。

文／平林理恵 人物写真／世良武史



三井デザインテック社長
榎木田 敦 氏

「ミナペルホネン」設立者・デザイナー
皆川 明 氏

榎木田 先日、皆川さんが手がけられた宿「京の温所 釜座二条」に伺いました。旅先での“非日常”を味わえると同時に、まるで自宅にいるかのようにリラックスし、ゆったりと心地よい時間を過ごすことができました。

皆川 ありがとうございます。あの宿は「住むように泊まる」をコンセプトに、建築家・中村好文さんに設計して頂きました。あの町家は10～15年宿として使った後、オーナーが住居として住み継ぐことが決まっています。ですから、“住まう”ことに軸足を置きました。

榎木田 皆川さんは以前から、「ずっと使える服」や「いつまでも飽きないデ

ザイン」を追求され、「ミナ ペルホネン（以下、ミナ）を100年を超えて続くブランドにしたい」とおっしゃっていますよね。一方で現実のファッション界では、半年ごとに新しいモノが求められる。皆川さんの考え方は、受け入れられなかったのではありませんか。

皆川 当初は「そんなことで続くものか」と言われることもありましたが、僕は逆に「そうしなければ続かない」と確信していました。ブランド熟成に100年かかるとして、僕が受け持つであろう30～40年の間だけでは到底到達できません。次へ、その次へとつないでいくことが必要です。

榎木田 いいものを長く使い続けると

いう考え方は、弊社とまったく同じです。環境への配慮という面からも、かつてのようなスクラップ・アンド・ビルド（古くなったものを廃棄し新しいものに置き換える）というわけにはいきません。「リニューアルしながら使い続けていく」というサステナブル（持続可能）の視点が欠かせなくなっています。

皆川 サステナブルの考え方は、私どもも重視しています。

榎木田 建物の性能は近年格段に良くなってきており、これに伴い質のいい中古物件が増えています。そこで「こうした物件をリノベーション・リフォームしながら使っていこう」というニ

ーズに応えることが狙いです。

昨年の2社統合のもう一つの狙いは、お客様の好みの多様化に応えること。事業領域を限定してしまうと、領域と領域の中間の“曖昧な領域”が手薄になりがちです。そこで今回、両社を統合してあらゆるニーズをカバーすることを目指しました。

皆川 事業を広げていくことのメリットは大きいですね。ミナでは、テキスタイル（布地）という材料を軸に、洋服からバッグなどの小物へ。そして、椅子の張り地やラグ（敷物）などの形で、インテリアへと広げてきました。自分たちの物づくりの姿勢を他の分野でもきちんとお伝えしていくことは、信頼を得ることにつながります。

榎木田 フォーム（形状）からではなくテキスタイルから考える、これは皆川さんのデザインの大きな特徴ですね。先日、東京・青山にあるミナのショップ「call（コール）」にお邪魔し、美しく丈夫なデニム地のトートバッグを買わせていただいたんですよ。

皆川 あのトートバッグは、デニム工場で作ってしまう“半端になる反物”で作ったものなんです。洋服を作る場合、生地として使うのは布のおよそ8割。一般的には2割が廃棄されてしまう。

この2割の布地を使ってバッグを作れば、雇用を生み出せるし、工賃が発生します。材料を無駄なく使うことの意味はかくも大きい。あのバッグはデニム工場で作っているの、シンプルですがとても丈夫なのも魅力です。

榎木田 皆川さんはファッションやインテリアから空間づくりへと、活動の領域を広げていらっしゃいます。知的障害者の支援施設にお仕事を提供されたり、商品を通じてアフリカの女性たちへの支援活動もされていらっしゃるって聞いています。今、いちばん大切にしている価値とはなんでしょうか。

皆川 デザインの価値が「買われる方」だけに向かうのではなく、ものづくりのプロセスに関わる人たちにも満足感を

与えるものにできたらいいと思っています。デザインの設計図は、作る人には「生活の糧と作る喜びを与えられる」ものであり、お客様には「買う価値を見いだせる品を提供する」ものでなくてはなりません。これをしっかりやっていきたい。SDGs（持続可能な開発目標）でいえば、モノ・資源が循環するスピードをいかに遅くするかを追求したいのです。

労力がかかっている品質は確かだけれど、売値が通常品の2倍のモノがあったとします。売値が2倍でも、耐久性が通常品よりずっと高く、購入者がその品から得られる愛着も大きければ、社会に残る時間は通常品の10倍だとしましょう。すると、時間あたりの価格は5分の1になる。こうした“時間当たりの価値”を上げていくことが大切だと思うのです。

榎木田 当社は、住宅、ホテル、オフィスなど様々な空間デザインを手がけていますが、その知見を互いに共有し、お客様の課題解決につなげる「クロスオーバーデザイン」が高い評価を頂いています。これを、これまで以上に推進していくことが大切だと考えています。デザインとはソリューションそのものであるという認識を持つことが欠かせないと思うのです。

ところで皆川さんはご著書の中で、北欧の魅力を書いておられますね。

皆川 ええ。19歳の時にフィンランドに行き、フィンランド独特の生地、デザインに触れたことが大きかったのかな。行くたびにまた来たいという気持ちになります。

榎木田 実は当社はフィンランドの国立労働衛生研究所の協力の元、ABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）の研究を進めているというご縁があります。ABWとは、仕事の内容によって適した場所を選んで働くというワークスタイルです。この考え方を、ビジネスシーンでの豊かさや生産性の向上につなげられないかと、東京大学と共同研究しています。フィンランドのワー

カー（働き手）は幸福度が高いといわれています。こうした点などからも我々が学ぶべきことは多いように思います。**皆川** 僕も住んだことはないのですが、フィンランドの“個”に根ざした学校教育の影響が大きいのではないのでしょうか。日本に根強く残る“画一的な評価”というところから離れて、“個”の持つ特徴に目を向けてみる必要があるのかもしれない。

榎木田 新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、人々の暮らし方や働き方が変化しています。皆川さんは、今の状況をどうご覧になっていますか。

皆川 大きな社会変化は、新しい思考・システムを形づくる機会だと思います。

新しい価値にシフトすることで、経済をしっかり維持することが必要でしょう。そのことを念頭に置いて、デザインに変換できればと思っています。

榎木田 コロナ禍はテレワークやワーケーション（リゾート地でテレワークすること）を急速に浸透させ、人々のライフスタイルやワークスタイルを劇的に変化させつつあります。

その結果、「住宅＝住む場所」、「オフィス＝働く場所」という定義自体も大きく変わろうとしています。こうした中、オフィスでやらなくてはならないことは何か？ それは単純作業ではなく、人と人が集まってコミュニケーションする中で出てくる「クリエイティビティ（創造性）」の創出だと思うんです。**皆川** お話を聞いて、「セルフホスピタリティ」という言葉を思いつきました。自分のいる場所を心地良くしていくことが幸福感につながり、そのための経済的なバランスを考える。こうすることが心地良い働き方につながれば、それがいずれ社会の仕組みになっていくのではないのでしょうか。

榎木田 なるほど、セルフホスピタリティ。その新しい考え方を軸に弊社でも、お客様がほっとしたり、気持ちが豊かになったりする、そんなデザインを追求していきたいと思います。

「ウェルビーイング(幸福感)」重視で 創造性が発揮できるオフィスづくりを

コロナ禍によるリモートワークの拡がりによって、オフィスの役割が変わった。働く場をどう再定義するか。一つの答えを出したのが、三井デザインテックがフィンランド国立労働衛生研究所などを行った共同研究だ。「オフィスの滞在時間が長く、様々なスペースを使用して仕事をしているワーカー(働き手)が最もクリエイティビティが高い」との結論に達した。この研究成果をたたき台に、新進気鋭のデータサイエンティストとして注目され、クリエイティビティへの知見が高い宮田裕章慶応義塾大学医学部教授と飯田和男三井デザインテック取締役常務執行役員が、コロナ時代のオフィスに求められる要件を語り合った。

文/國貞文隆 人物写真/世良武史



飯田和男氏
三井デザインテック取締役常務執行役員

宮田裕章氏
慶応義塾大学医学部教授

飯田 宮田先生は厚生労働省と連携して、LINEの国内ユーザー8300万人を対象にした「新型コロナ対策のための全国調査」を実施されました。

宮田 数えていませんが、プロジェクトは300ほどです。それらのプロジェクトを動かしていくために、この対談をしている慶応大学医学部の研究室(東京・信濃町)を含めて、7カ所の仕事場があります。ですので、オフィスの役割というか、空間の役割をとても重視しています。

飯田 当社は、「空間をデザインする、社会をデザインする」というビジョンのもと、ホテル、オフィス、住宅を中心に様々な生活シーンにおける知見を

クロスオーバーさせてきました。

そしてその考えの原点にあるのは、ウェルビーイングです。私どもが目指しているウェルビーイングは、個人が肉体的、精神的、知的に満たされている状態だけではなく、組織的にも人間関係においても満たされている状態です。働く個人の理想のライフスタイルを叶えることで、ウェルビーイングを実現することを目指しています。ウェルビーイングは個人の生産性向上や創造力の向上、そしてそれがひいては企業の生産性や創造力にも繋がり、「個人と企業のWin-Winな関係」をもたらしてくれるものだと考えています。

宮田 これまではモノの所有が大事で、

GDP(国内総生産)の規模が豊かさの指標のひとつでした。しかし現在、世の中にモノが溢れ、次の社会にとって大事な指標は何かと考えた時、多くの経済学者が「ウェルビーイングだ」と言い出した。豊かに生きることが一番で、それを実現するための手段としてモノの所有があったり経済的な豊かさがある。優先順位が変わったのです。

飯田 当社は最近、フィンランドの国立労働衛生研究所、東京大学と共同研究したABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング)の効果研究について発表しました。ABWは、働く時間や場所を自由に選択して、自らの業務に適した環境の中で仕事をする働き方です。

実はこのABWが、個人のウェルビーイングの実現および企業の生産性や創造力の向上に深い関係があることが分かりました。一つは、個人の生産性と関連している点です。仕事に集中できる環境やリラックスできる環境、つまり個人が仕事をしやすい環境は、その人の生産性を高めます。二つ目は、つながりです。チームで仕事をしやすい環境、例えば効率的なチーム運営は、組織内のつながりを高めます。三つ目は、創造性の観点です。コミュニティを形成しやすい環境、つまり、人と人が交流しやすい環境や、個人が組織の一員だと感じやすい環境を整えると、クリエイティビティを高める効果があることが分かりました。

宮田 ABWは、働く場、生きる空間を設計していくことだと思います。この点で、住まい、ワークプレイス、憩いの場所のバランスがとても大事になります。これまでだと、家は家、オフィスはオフィスで分断されていて、リフレッシュする場も別でした。それが、デジタル技術で結び付けることができるようになったわけですね。

飯田 もう一つ注目すべき結果が出ました。「オフィスでの滞在時間」と「滞在した場所の数」の関係をワーカーの行動データから分析したところ、「オフィスの滞在時間が長く、多くのエリアを利用している働き手は、クリエイティビティとワーク・エンゲイジメントが高い」との結論が出たのです。ワーク・エンゲイジメントとは、働き手に熱意があるか、活力があるか、没頭できているかといった、仕事に対するポジティブな状態のことです。一方で、「オフィスの滞在時間が長い、使用するエリアが限定されている働き手は、クリエイティビティが最も低い」ことも判明しました。

宮田 面白い分析結果ですね。日本のオフィスではこれまで、統制や機能性のみが重視されてきました。自分の机があり、そこにずっと詰めている、そ

んなオフィスワークは効率が悪いということですね。いわゆる昭和の成長モデルが機能しなくなっていることを如実に示しています。

今はワークプレイスそのものの付加価値が高まっていて、その場に集う意味が問われているのです。パッケージ型のオフィスではなく、一つひとつの企業が描くストーリーの中でオフィスをデザインすることが重要になっていると言えるでしょう。

飯田 今回の研究結果でほかにも注目すべきなのは、人との出会いです。とりわけ総合職の人は単にオフィスに滞在するだけではなく、オフィスの中で



三井不動産新オフィスのCROSSINGエリア。人・情報が交差し、イノベーションを生み出す場として内部階段の周辺に設けられている。グリーンをはじめ、人の五感に働きかけることで、心身ともに健康で満たされた状態であることが、企業のパフォーマンス(生産性・収益性)を高める「ウェルビーイング」。これをワークプレイスで具現化した好事例だろう。

いかに多くの人と出会うかが、クリエイティビティを左右することも分かりました。そこには「偶発的な出会い」「暗黙知の共有」「心理的安全性」といった要素が作用していました。こうしたことは、リモートワークでは生まれにくい効果と言えます。

宮田 私もクリエイティビティを高めるうえで人とたくさん会うことにしています。出会う場も、重要です。その場にきた人がどんな気持ちになるのかということです。例えば、茶の湯における茶室のような「場」の役割を考えてみてください。茶室に入ると、一つ

の文化体験ができますよね。茶室という空間こそが人の気分に変化を及ぼす重要な要素となっている。

東京大学から慶応大学に移った時、大学側をお願いして教授室、会議室、教室の内装を大胆に変えていただきました。かなり奇抜なデザインに見えるでしょうが、1つひとつに意味を込めています。

場をつくる時は、どんな人たちとどのような目的で集うのかを重要視しています。それは研究プロジェクトのエンゲイジメントに係わるからです。プロジェクト運営には波があり、研究者個人の利益でつながっているだけでは瓦解するリスクもあります。それを避けるために大事にしていることが「シェアードバリュー」(共通価値の創造)です。自分たちはなぜこのプロジェクトに集うのか。どのような共通目的でこのプロジェクトを実現しようとしているのか。ミッションを共有することが欠かせないので

飯田 リモートワークが浸透する中で、オフィスをどんな場にすべきなのか。リモートワークで失われたものをどう組み込んでいくのか。企業はウィズコロナ、アフターコロナを意識された新たなワークスタイルを模索されています。それを考えるうえで、ウェルビーイングを追求することが大きなカギになると考えています。

宮田 注意しないといけないのは、独りよがりなウェルビーイングでは何事も続かないという点です。それぞれがつながりながらウェルビーイングを実現できるようにしなければならぬということが、コロナ禍で再確認された。そのつながりをデザインできるのが、空間であり、社会の仕組みです。

働くことが、個人と会社のウェルビーイングにつながっていく。そのためにはオフィスもウェルビーイングでなければならない。その価値の重要性に御社がいち早く気付かれたことは非常に大事なことだと思います。

アフターコロナで見えてくる 新しいワークプレイス戦略とは？

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、多くの企業が在宅勤務を導入するなどリモートワークが急速に浸透し、日本だけでなく世界のワークプレイス戦略は大きな転換期を迎えた。各人の仕事や状況にあわせて場所を自由に選択する働き方へとシフトする中、これまで以上に生産性を高め利益を最大化させるためには、どのような空間づくりが必要なのか。オフィスやホテル、住宅の空間デザインを手がける三井デザインテックの岡村英司さんと、独立研究家・著者の山口周さんが語り合った。

文/國貞文隆 写真/世良武史 撮影場所/三井デザインテック本社



独立研究家・著者・
パブリックスピーカー
山口周氏
やまぐち しゅう

三井デザインテック
スペースデザイン事業本部
ワークスタイル戦略室長
岡村英司氏
おかむら えいじ

「テレワーク」で本当に、 パフォーマンスを 発揮できるか

岡村 新型コロナウイルス感染拡大により、これまでのように会社に出勤し対面で仕事をする「リアルワーク」に代わり、在宅やサテライトオフィスで仕事をする「テレワーク」を採用する企業が増えました。テレワークが急速に普及したことでワーカーの働き方はフレキシブルになったように見える一方で、「このやり方で企業は本当にパフォーマンスを発揮できるのか」といった疑問の声も上

がっています。

山口 会社に毎日出勤して仕事をするこれまでの働き方に、本当に合理性や必然性があるのか。そんな疑問が生まれていますね。“集まる”ことの意味が今、問われている。

これについては、従来のインフラや枠組みを前提に「会社に行くか、行かないか」といった“オール・オア・ナッシング”で議論するのはちょっと違うと感じています。例えば、東京・丸の内には本社を置く大手企業が、100人収容できる快適なサテライトオフィスを首都圏近郊100カ所に置き、従業員の誰もが10～15分で自転車通勤できる環境を整えたらどうでしょう。ほとんどの人が「家

にいるよりオフィスに行きたい」と思うのではないのでしょうか。

つまり今、新しい働き方を考える時、「リアルワークかリモートワークか」といった二者択一の議論ではなく、「働き方を考える時、何が理想か」をゼロベースで考える時期が来ているのです。

岡村 オフィスデザインの現場では、「企業が大切にしているミッション（社会的使命・意義）や経営ビジョンといった見えないバリュー（価値）を共有するデザイン」が求められます。人と人、人と社会とのつながりが生み出すこうした「目に見えない価値」を共有できる“従来型ではないオフィスデザイン”は何か

る“装置・しかけ”がこれまで以上に必要になると考えています。

山口 ほとんどの日本企業はコロナ以前から、ミッションやビジョンといった「（自社の持つ）価値」を従業員内外に浸透させることについて腐心してきました。そうした目に見えない価値を正しく伝え、共有するにはどうすればいいのか。これを考える時に大切なのは、情報には2種類あると知ることです。

ひとつは「仮想空間（サイバースペース。コンピューターやネットワークの中に広がるデータ領域で、利用者が自由に情報を得たり流したりできる空間）で伝えられる情報」、もうひとつは「物理空間で集うことによって伝えられる情報」。この2つを分けて考える必要があります。後者は、物理空間で人と人が会って伝えられるものです。ところが今のオフィスでは、物理空間にリアルで人が集ったとしても、みなすぐにパソコンを広げて“仮想空間”に入ってしまう。そうなるから、物理空間で人が集まる意味を見出せなくなっているのでしょうか。

岡村 だから、「会社に行かなくてもいい」といった“会社不要論”が出てくるわけですね。

山口 リアルワークの場（物理空間）で、人は様々なことを学んできました。先輩の電話の後輩が横で聞きながら挨拶の仕方、謝り方を学ぶこともあれば、先輩が後輩の電話を聞いて問題が起きたことを察知し、指導することもあった。物理空間に人が集まることで学習が促され、価値観の共有が行われていたのです。しかし今は物理空間に人が集まってもすぐにデジタル機器を介して仮想空間に入ってしまう。

物理空間の中でしかできないことをきちんと行っているか否かは、業績に影響します。私は組織開発の仕事に長く携わった経験から、企業のフロアに入るとその部署の業績が良いか悪いか大体分かります。物理空間でしかできないことをしっかり行っている企業は、業績が良

2020年1月にオープンした「ワークスタイリング日本橋三井タワー」。ブランコのある共有スペースが遊び心を刺激し、クリエイティブなアイデア創出が可能に。（デザイン・設計・施工/三井デザインテック）

いものです。

例えば、こんな事例がありました。某メーカーの営業部門のフロアに入って組織分析をさせていただいたのですが、部署Aは毎年売り上げ達成率トップ、部署Bは毎年最下位でした。業績の良い部署Aのリーダーはフロアにいる時間が多く、一見するとサボっているようにも見えるのですが、部下が電話したり外出したりする際の表情をよく見ていたのです。部下の口調や表情からトラブル発生を読み取って「これはフォローした方がいい」とか、表情や口調に張りがある時は「波に乗っているな」とか、パソコンでは取れない情報、リアルに集っているからこそ分かる情報をしっかり取っていた。そして適切なタイミングで、「今日の営業、同行させてもらっていい？」などと部下に声をかけ、サポートして成果につなげていたわけです。これは「物理空間でないと取れない情報をしっかりと取り、伝える」ことが起きている好例でしょう。一方、業績の悪い部署Bは、リーダー自らが飛び回って営業に出向き、部下とのやりとりは主にメールと電話でした。すると結局、仮想空間上で取れる情報しか入ってこないため状況把握が不十分で、結果、部下の指導が適切にできず業績低迷につながっていた。物理空間でないと取れない情報を拾って、そして伝える。この作業をしっかりできる人、企業が、業績を伸ばしています。



「会社に行かなくてはいけ ない」という義務感を 「会社に行くのが楽しい」 に変える空間づくり

岡村 今、「リアルワークの場であるオフィスに何が必要か、どう変えたらいいか」という問い合わせが増えています。「withコロナ、afterコロナ」で世の中が変わりつつある今こそ、新しい働き方に見合ったオフィスが必要だと思いませんかでしょう。企業が社会にどう貢献したいのか、従業員との関係をどんなものにしたいのか。そこを明確にすることでオフィスの在り方が決まってくると思うのですが、この点についてはどうお考えですか。

山口 会社に行く理由とは何か。あるいは、その会社が世の中にある理由とは何か。その答えがカギだと思います。デジタル機器の浸透で場所を問わず働くことが可能になった今、「なぜ会社に行くのか」ということに対して、理屈がつけにくい時代が来たと思うのです。「会議がある」「資料作りがある」。そういうことではなく、「何をやりたくて会社に来るのか」。なかなか答えられないですよ。現状では、様々なモノや手段が存在する世の中で、意味だけが失われていることが多い。

会社に行く理由を考えると、「働くとはどういうことか」という問いに、最後は行き着くと思うのです。その答えは、「同じ志を持つ人がいるから」ではないでしょうか。

同じ志を持つ人にはそばにいてほしいものですし、集まりたくなるものです。例えば、同じ趣味を持つ人を考えてみてください。踊ることが好きな人ならダンスサークルに入って誰かと踊りたい、演劇が好きなら誰かと舞台鑑賞に行きたい。同じ方向を向いて何かを目指している人となら会って話したい。そう思うのが自然でしょう。ですから「会社に行かなくてはいけない」という義務感を、「会社に行くのが楽しい」という感情に移し変えていければいいと思うのです。ここでポイントになるのは、仕事をいくつかの軸で分けて考えることです。「目的がある活動」と「目的がない活動」という軸。もうひとつは、「1人でやるもの」と「みんなでやるもの」という軸、といった具合に。例えば、「プロジェクトの役割分担を決める会議」は、目的があってもみんなでやるわけですから、会社（オフィス）に行く意味があります。一方、「新規事業のアイデアを考える」作業は、大枠の目標は決まっているけれど、外に出て「アイデアの種」になりそうなものを感じるままに探してみるといった“無目的”ともいえる作業ですから、こ

れは1人でできますし、会社（オフィス）に行く意味はさほどありません。こんなふうには仕事をいくつかの軸で分けて考えた時に、働く場所のオプション（選択肢）があることが重要だと思います。「会社に行って全ての作業をする」という一択だったこれまでの状況から、今後は「本社で作業する」「サテライトオフィスで作業する」「自宅で作業する」「パブリックスペースで作業する」といった複数のオプションを持つ。こうしたオプションを従業員に提供できる企業は、付加価値を生む確率が高まるのではないのでしょうか。

岡村 付加価値を高めるために、三井デザインテックでも様々な空間づくりをご提案しています。従業員が快適に働いた結果、クリエイティビティー（創造性）が生まれ、付加価値が高まる。それが事業の成功、成長につながるの考えからです。

オフィスのリノベーションは費用がかかりすぎるといってお客様には、三井不動産が全国に展開する法人向け多拠点型シェアオフィス「ワークスタイリング」もあります。会員になれば自社以外にも“働く場”を持つことになり、時間や場所に縛られない自由なワークスタイルを実現できますから、生産性向上が期待できます。

山口 会社（オフィス）以外の場所

イノベーションが生まれた例は少なくありません。米国ではシリコンバレーがイノベーションの聖地として知られていますが、日本のイノベーションの聖地は意外にも伊豆ではないかと考えています。日本で生まれた商品やサービスのアイデアのいくつかは、その企業の自社ビル（会社）の中ではなく、担当チームが伊豆の旅館で行った合宿の場で生まれたケースがあります。

なぜ本社ではないのか。新しいアイデアを生み出すといったクリエイティブな作業には、数人でワイワイガヤガヤしながら議論できる環境が適しているからです。一方で、コンセプトやアイデアを落とし込んだプラン（計画）を具現化する作業の一部は、人が集まる本社のほうがやりやすいケースもある。つまり、ワークプレイス（働く場）のオプションが複数あった方が、仕事はやりやすくなるし、面白くなると思うのです。

居心地の良い空間では生産性が向上し、イノベーションも起きやすい

岡村 イノベーションの創出が求められる中、オフィスづくりには何が必要だとお考えですか。

山口 「居心地の良さ」がカギになると思います。何を心地良いと感じるかは人によって異なるので、業務に応じて企業が様々なワークプレイスを用意すれば、各人の生産性は向上していくでしょう。米国西海岸では各種ドリンクを豊富に用意する企業が多いですし、東海岸では歴史ある図書館のような荘厳な雰囲気のある部屋を提供する企業もあります。仕事にはプレイ（戯曲・遊び）のような側面がありますから、気分が乗りやすい場・シチュエーションをいくつか用意し、各

銀座駅から徒歩1分という抜群の立地が魅力の「ワークスタイリング銀座」。クラシカルで落ち着いた環境が、生産性アップの一助に。
(デザイン・設計・施工/三井デザインテック)

「ワークスタイリング日本橋三井タワー」にある書斎風のミーティングスペース。ここで働けるなら、時間を見つけて立ち寄りたくなる人も多いただろう。
(デザイン・設計・施工/三井デザインテック)

人の業務内容に応じて使い分けてもらいたい。その意味では、多様なワークプレイスを提供する企業が今後増えていくのではないのでしょうか。

こうした動きは、通勤問題を解決する糸口にもなります。例えば、本社の沿線にある中間地点のターミナル駅にサテライトオフィスを用意し、週1~2日は在宅勤務、残りはサテライトオフィスや本社に通勤してもいい。コスト面でサテライトオフィス設置が難しいようなら、シェアオフィスを活用してもいいでしょう。今は在宅勤務が盛んに叫ばれていますが、自宅には家族など同居人もいますし、日本では専用の書斎を持てるだけの十分なスペースを持つ世帯はそう多くない。この状況を考えると、日本の働き方改革が在宅勤務のみに依存する方向に行くことはないと思います。

岡村 イノベーションの原因の1つとされるセレンディピティー（思いがけない発見）についてはいかがでしょう。ネットワークやデジタル機器でつながっている現代であっても、イノベーションの元となるセレンディピティーは、自然発生的に始まるミーティングや偶発的な会話から生まれると言われます。リモートワークばかりが目立っていますが、それでは肝心のセレンディピティーは生まれにくいのではないのでしょうか。

山口 セレンディピティーが仮想空間で起きるかといえば、それは難しいでしょう。

先ほどの「目的がある活動」と「目的がない活動」という軸で見ると、セレンディピティーは基本的に無目的なわけです。イノベーションにつながる「ひらめき」というのは大抵、同僚や知人との何気ない会話がきっかけで起きるある種の非予定調和的な発見ですから。仮想空間での作業は基本的には「みんなでやる目的のある活動」ですから、決まっ



たことを効率的に行うには向いています。発想やコンセプトを生む部分で頼ると、良い結果は生まれにくい。

もうひとつ、イノベーション創出のカギを握るのはネットワーク、人脈ですね。イノベーションが起りやすい組織は“ネットワーク密度”が高いのです。ネットワーク密度が高いとは、縦割り組織ではなく、横断的にコミュニケーションが取りやすい組織を意味します。同じ部署内といった縦割りだけでなく、ほかの部署にも一緒にランチに行くような知り合いがいる。そうやって話を重ねるうちに、ネットワークがさらに広がっていく。こうした一見無駄に見えるコミュニケーションを通じて、稀にセレンディピティーが起きるのです。ですから、そうした場が生まれやすい環境を意図的に整えることが重要です。

オフィスをどう作るかといったハード面だけでなく、オフィスをどう使えば最大限のパフォーマンスを発揮できるかを考え、従業員の行動様式やマネジメントの在り方・意識といったソフト面を変えられるかどうか、オフィス改革の成否を握ると思います。

岡村 その通りです。オフィス改革に当たっては、企業が目的や意図を明確に持つことが重要だと感じます。山口さんのたとえを引用するなら、ワーカーがプレ

イするために“気分が乗る”環境を整えるのが三井デザインテックの仕事です。そのためにも、私たちの強みである「クロスオーバーデザイン」をもとに、オフィスに行けば何かできると感じられる新しい空間づくりを提案していきたいと考えています。

山口 これからの時代、企業が従業員に対して「ライフデザインを提案する」という発想も大切になってくるでしょう。従業員にどんな会社人生を歩んでほしいのか、ワークライフバランスをどうとってほしいのか。企業が描くライフデザインが魅力的であれば、それに共鳴する人材が集まってきます。

かつて私が感銘を受けた某メーカーの本社は、山梨の森の中にありました。イタリアの著名建築家が手がけたその素晴らしい社屋はまるで、自然の中に佇むアート作品のようだった。その企業の経営者は、「従業員は家族。彼らの生活と雇用を守る」という考えのもと、環境の良い山梨の森の中にオフィスを作ったそうです。こうした企業は給与といった金銭的価値だけでなく、働き方にも価値を置くミレニアル世代やZ世代といった新たな世代の人材を惹きつけるはず。企業の競争力・付加価値の向上は、経営者がどんなライフデザインを提案するかにかかっています。



三井デザインテック株式会社

TEL 03-6366-3131 <https://www.mitsui-designtec.co.jp/>