

オフィス文化論の実践

「知的創造」の時代に企業が成長していくには人間の関係を考えたオフィスづくりが必要である

日本オフィス学会「オフィス文化論研究部会」の提言に寄せて



仲 隆介氏

京都工芸繊維大学 繊維学部デザイン経営工学科
Workplace Design Lab. 助教授
新世代オフィス研究センター 副センター長

●なか りゅうすけ
1957年生まれ。東京理科大学大学院工学研究科修了。PALインターナショナル一級建築士事務所、東京理科大学建築学科助手、マサチューセッツ工科大学客員研究員(フルブライト)、宮城大学事業構想学部講師を経て現在に至る。ワークプレイスを中心とした建築のデザイン、コンサルティング、研究を手がけ、日本オフィス学会文化論研究部会部会長、日本建築学会ワークプレイス小委員会主査、日経ニューオフィス賞審査員などを務める。
「変化するオフィス」共著(丸善)、「着るオフィス」共著(中央公論新社)「知識創造のワークスタイル」共著(東洋経済新報社)などの著書がある。

ーオフィスを経営の力に・・10の提言ー

『日本人の人間力を最大に引き出すオフィス!』

ー意思疎通(コミュニケーション)と協働(コラボレーション)を最重要課題とした「場」の再構築ー

【どう捉えるのか:社会環境】

1. オフィスは、人が集まる効果を生み出す重層的な環境である＝人が集まる効果
2. オフィスは、コミュニケーションのあり方を追求する「場」である＝コミュニケーション
3. オフィスには、固有の文化に根ざした百社百様の姿がある＝固有の文化

【どう進めるのか:経営環境】

4. オフィスづくりは、「経費」ではなく「投資」と捉え、リターンとして知的生産性の向上を考えるべきである＝投資
5. オフィスは、「働く側」と「経営側」のすり合わせから醸成される企業文化に根ざしている＝企業文化
6. オフィスは、知恵を交流することで、企業活動に付加価値を創造する「場」でなければならない＝付加価値

【どうつくるのか:空間環境】

7. 変化(移ろい)に敏感で変わり続けるオフィスでなければならない＝変化対応
8. オフィスづくりでは、「人とこと」を可視化させることが重要である＝可視化
9. 多様な価値観(文化)や能力を持った人の「協働の場」でなければならない＝協働の場
10. 空間関係者(不動産・建築・デザイン)との協働なくして、豊かなオフィス空間づくりは難しい＝空間関係者との協働

▼下記バックナンバーは<http://www.websanko.com> をご覧ください。

●「オフィス文化論」

05年 IV号 オフィスの「文化」をみんなで育てていこう!
06年 III号 「文化」が違えばオフィスも違ってくるはず
06年 II号 なぜオフィスに「文化論」が必要なのか?

●オフィスでも忘れてはいけない「おもてなしの心」

05年 IV号 「しつらえ」に「もてなし」が加わることで
オフィス空間は初めて居心地がよくなります。

05年 III号 作法の文化を若い世代に伝えていけるオフィスなら
贅沢な空間がなくとも「おもてなし」はできます。

05年 II号 「おもてなし」はその場その時の
コミュニケーションの工夫

●「日本の伝統に学ぶ21世紀のオフィス文化」

04年10月号 仮説の空間
04年 7月号 空間の領域
04年 4月号 仕切りの構造

オフィスづくりの進化過程

| フェーズ | 特徴 | 構築手法 |
|------------------------------|--|------------------------------------|
| 第1期 (作業空間としてのオフィス) | オフィスは人々が働くのに必要な「場」でしかなく、単にスペースさえあればそこで仕事のできた時代。 | 効率設計 |
| 第2期 (機能空間としてのオフィス) | コンピュータなどの導入によるOA化によって、オフィスに「機能」が求められてきた時代。スペースだけでなく効率性が重要になってくる。 | 機能空間設計/環境決 定論的設計/レイアウト 設計 |
| 第3期 (快適性を考慮したオフィス) | オフィスの機能だけでは差別化が不可能であるとかわり、人材の質的向上に目が向けられる。その結果、「快適性」「働きやすさ」などがオフィスの条件に加えられた。 | 快適性設計/インテリア 設計/クォータースケルト ン貸し |

| | | |
|------------------------------------|---|------------------------------------|
| 第4期 (文化、人間・環境系を考慮したオフィス) | ポスト工業化社会に入り、知的創造こそが差別化の重要なポイントになってくる。そのためには人材の質だけでなく、組織のあり方や働き方までも改革し、それに合ったオフィス環境を用意する必要が生じる | 人間環境系デザイン/ワークデザイン/場の創造 /スケルトン貸し |
|------------------------------------|---|------------------------------------|

各フェーズにおける人間とオフィス環境の関係

| 自然環境 | 社会環境 | 経営環境 | 空間環境 |
|-------|-------|-------------------------------|-----------------------|
| 日照、温度 | 生理的要求 | スペースコスト | 面積効率 |
| 日照、温度 | 安全 | スペースコスト、 作業効率 | 面積効率、 作業効率 |
| 日照、温度 | 快適性 | スペースコスト、作 業効率、ピラミッド 型組織 | 面積効率、作業効 率、エルゴノミクス |

| | | | |
|-----------|-------------------------------|---|---|
| 景観、リフレッシュ | 自己実現、コラボレ ーション、ナレッジワ ーク | 効率から効果へ、 知的生産性、組織 のフラット化、知識 経営 | 人間・環境系相互 浸透論に基づいた オフィスと人間の関 係のデザイン |
|-----------|-------------------------------|---|---|

必要悪から知的生産の場としてのオフィスへ

日本オフィス学会のオフィス文化論部会では、2年間の研究活動のまとめとして、「日本人の人間力を最大に引き出すオフィス!」と題した10の提言を行うことになりました。今回、私はメンバーの代表として、ここに至るまでの経緯と、内容に関する解説をさせていただきますと思います。

最初に、なぜオフィスに「文化論」が必要だったのか、前号までの連載記事と重複する部分もありますが、簡単に説明しておきましょう。

オフィスの進化過程をみていきますと、初期のころは、とにかく画一的な空間をつくらうとしていたことがわかります。そこで働く人すべてを平均化し、統計的に基準をつくっていったのです。

たとえば「照度が700ルクス以上あれば書類を確実に見ることができる」となれば、すべてのスペースをその明るさにしようとしていました。またエアコンで温度を一定にすることがスタンダードだとされてきたのです。そこでは建築が主体であり、人間は受け身的な存在、いってみれば機械の部品と同じような扱いでしかありません。

その後、機能性や快適性が考慮されるようになってきて、人間より先に「環境ありき」という発想はあまり変わってきませんでした。そのいい例が、オフィスをコストセンターだとする経営の考え方です。デスクワークはプロフィットを生み出すのではないのだから、それに必要なスペースはできるだけ小さくし、面積効率を高めることに多くの企業が必死になりました。つまり、オフィスコストは業績における分母、「できれば使いたくない必要悪の経費」だったのですね。

これに対して、東京大学の岩井克人先生などが明確な反論を展開してきました。オフィスは知的生産の場としても重要であり、プロフィットを生み出す「分子」だと考えていかなければ、これからの時代、企業は生き残っていけないと主張したのです。

オフィスユーザーとしての実感が提言につながった

一方で、私たち「オフィスを使う側」からも、自分たちが1日の大半を過ごす場所なのだから、もっと居心地よくならないのかという要望も高まってきました。昔は「オフィスは男の職場なのだからわがままいふな!」の一言で我慢を強いられていたものの、徐々に知的生産業務の必要性が高まってくると、これまでの職場環境ではさまざまな不自由を感じるようになったからです。

オフィスづくりの進化過程にみる第3期のフェーズはまさにその過渡期だったのでしょう。たしかに面積や作業効率だけが追求されるのではなく、コミュニケーションのためのスペースが広がったり、家具がよくなったりして快適性は増しています。段ボールが積まれることもなくなり、オフィスは清潔できれいなものになっていきました。

ところが、何人かで集まってオフィスの話になると、やはりどこかで不満の声が出てくるのです。

たとえば、エアコンで、一年中、過ごしやすい室温に保たれるワークプレイ

スは快適です。それでも、人によっては「窓が開けられ、外気を吸って季節を感じられるほうが気持ちいい」と言う。あるいは、照明機器を完備して明るくしても、「もっと暗いほうが考えごとはしやすい」と感じる人もいます。

結局、人はそれぞれみんな異なり、多様な存在ですから、オフィススタンダードというかたちで画一的な空間をつくっても本当に快適にはならないのかもしれないのです。どこかで、もっと「気持ち」を大切にしたい、人間と環境の関係を考えたデザインが必要なのではないのか。

そう考えたとき、「気持ち」の源流にある文化に目を向けるべきだという結論に至りました。人はそれぞれ、生まれ育った環境によって育まれる文化的な背景を持っています。それを無視して画一的な空間をつくっても、決して居心地のいいオフィスにはならない。そんな発想から、オフィス文化論の研究が始まったのです。

「提言」の含む深い意味を理解してほしい

今回、活動の一つの成果として提言をまとめるにあたり、本来ならこの「気持ち」の問題をもっと定量的に分析したかったのですが、残念ながらそこまでは至りませんでした。それでも、社会環境、経営環境、空間環境の3つの分野でワーキンググループによる研究も続けてきた結果、オフィスを経営の力にするための方向性をまとめることができたので、その内容を発表させていただきます。

なお、以下の解説はオフィス文化論研究部会のメンバーの総意ではなく、私自身の個人的な感想も加わっていることをご了承ください。

日本オフィス学会「オフィス文化論研究部会」

『日本人の人間力を最大に引き出すオフィス!』

それは、意思疎通(コミュニケーション)を最重要課題とした「場」の再構築である。

どう捉えるのか:社会環境

1. オフィスは、人が集まる効果を生み出す重層的な環境である＝人が集まる効果

- (1) オフィス環境とは、空間のみでは成立し得ないものと認識すること。
- (2) ネットワークから都市まで、幅広くオフィス環境をとらえること。

環境というのは決して空間だけで生まれるものではありません。そこにいる人間との関係によって成り立つのです。

したがって、オフィスにおいても「絶対にいいワークプレイス」はありえないのです。人によって受け入れ方は違うのですから。

この提言では、オフィス環境を「ワーカーとの関係」、さらに「社会との関係」の中の一部として考えるべきだといっています。

2. オフィスは、コミュニケーションのあり方を追求する「場」である＝コミュニケーション

- (1) 同じ「場」に居合わせる事が、最良のコミュニケーションであり、創造の源泉である。
- (2)モチベーションを引き出す環境はオフィスにおいて醸成される。

新しいオフィスのキーワードはコミュニケーションですが、これは単に情報だけを伝達するという意味ではありません。意識やモチベーションなども共有することで、組織力を発揮させるのです。

そしてこのような「場」を考える場合、文化論が重要な意味を持てます。一般に米国人は参加意識が強く、日本人は帰属意識が強いといわれます。つまり国が違えば背景にある文化も異なるのですから、そういう点までも考慮してオフィスづくりを進めなければならないのです。

3. オフィスには、固有の文化に根ざした百社百様の姿がある＝固有の文化

- (1)関係性を重視する日本人の特性に応じたオフィス。
- (2)オフィスは経営者のメッセージを表すものである。

「絶対的にいいオフィス」という一般解がない以上、オフィスはすべてそれぞれの企業や団体にとって最適な特殊解にならなければならない。つまり、イーザーオーダーの服ではなくオーダーメイドなのです。

そして、それによって生まれたオフィスは、外部に対しては経営者の理念を示すメディアになります。逆にいえば、凡庸なワークプレイスしか持たない企業は、会社としての個性も方針もないと思われてしまうのです。

どう進めるのか：経営環境

4. オフィスづくりは、「経費」ではなく「投資」と捉え、リターンとして知的生産性の向上を考えるべきである＝投資

- (1) オフィスは企業戦略と密接に結びつかなければならない。
- (2) オフィスはブランディングの一部と考えるべき。
- (3) オフィス関連費用を一時的な事務経費としてではなく、長期的戦略的な投資として考え、知的生産性向上に結び付けなければならない。

いいオフィスは企業にとってブランド力になるという話をしていたとき、経営環境ワーキンググループのリーダーを務められていた京都工芸繊維大学の山口重之先生がこんなことを言っていました。「ブランド力とは、人間の思考を停止させる魅力を持ったものである」

たしかに、私たちはものを買うとき、製造者が信頼できるメーカーであると思えば、中身を厳しくチェックすることなく、安心して購入します。あるいは、有名ブランドのマークが入っているだけで同じようなバッグが何十倍もの値段で取り引きされるのも同じでしょう。つまり、ブランディングはそれだけ経営にとって重要な戦略なのです。したがって、オフィスコストを経費としてではなく投資と捉え、経営への効果をもっと考えるべきなのです。

5. オフィスは、「働く側」と「経営側」のすり合わせから醸成される企業文化に根ざしている＝企業文化

- (1) オフィス文化は、企業文化に根ざす。企業文化は企業のコアビジネスに影響を受け、独自の組織風土や仕事に合わせた働き方に培われる。
- (2) 経営のビジョンを示す経営者だけでなく、働く人も自ら考え、時間をかけて相互にコミュニケーションをとる事で独自のオフィス文化が醸成される。

オフィス環境が与えられた空間ではなく、そこで働く人との関係によって形成されていく以上、経営者や管理者だけでなくワーカー自身がオフィスづくり

に参加していかなければなりません。つまりこれからは、オフィスはあてがわれるのではなく、自分たちで用意していくのです。

もちろんその場合、居心地のよさだけを主張するのでは不十分です。それぞれのワーカーが自分の業務にとって「最も生産性を高められる環境」を実現するように努めるのです。

6. オフィスは、知恵を交流することで、企業活動に付加価値を創造する「場」でなければならない＝付加価値

- (1) オフィスでは、知恵を絞り、これらをぶつけ合う事で新しい付加価値を生み出すことが重要。
- (2) アイデアやひらめき、ビジネスモデルや特許などの知恵を企業の成長に結びつける場にすべき。

知的生産とは1人だけで行うには限界があります。三人寄れば文殊の知恵で、コラボレーションによる暗黙知の活用こそが重要なのです。したがって、オフィスはそういう「場」を目指さなければならない。

どうつくるのか：空間環境

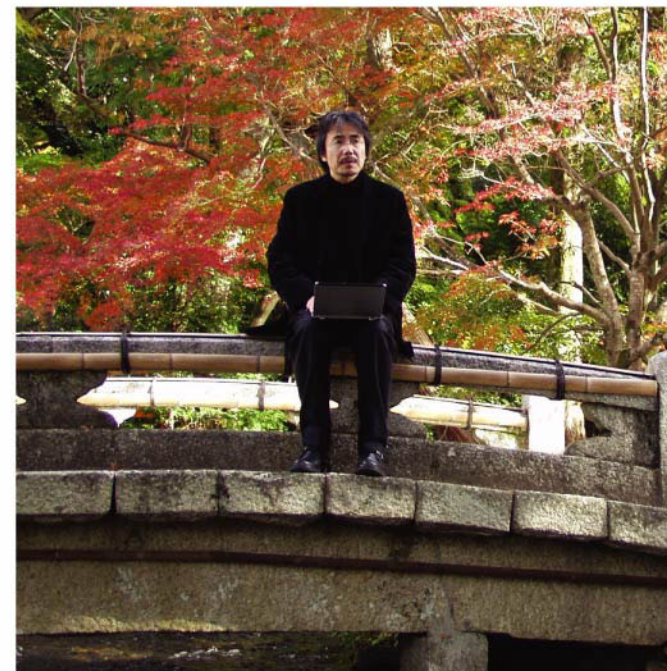
7. 変化(移ろい)に敏感で変わり続けるオフィスでなければならない＝変化対応

- (1) 社会環境・経営環境の変化は急。空間環境はこれに柔軟に対応できなければならない。
- (2) 日本は移ろい空(うつ)の文化。これをオフィスに取り入れることで潤いのある空間を。

近代化の過程で生まれたビルディングオフィスは、「人はずっと変わらない」「人はみんな同じ」という前提で設計されていました。スタンダードの設定はまさにその発想に基づくものです。

しかし自分や周囲の人を見ていけばすぐにわかるように、人は常に変わっていきますし、それぞれまったく違う個性を持っています。だからこそ、これまでのオフィスは決して心地よいものにならなかったのです。

一方で、経営環境や社会環境も、日々、変わっていきます。それなのに、オフィスだけがいつまでも固定化しては、対応できるわけがありません。従来のオフィスづくりは、まるで養鶏場をつくるのと同じでした。できるだけ狭い空間で多くの鶏を飼い、卵の生産性をあげようとしてきた。



しかし単純な事務処理だけをしていた時代ならともかく、人はそんな環境で知的生産の成果をあげることはできません。だからこそ、オフィスづくりの発想を根本から変えるべきなのです。

8. オフィスづくりでは、「人とこと」を可視化させることが重要である＝可視化

- (1) 成果を可視化して組織・他者に認知してもらうことが重要。
- (2) ビジョンの共有、組織としての一体感、自らの役割の明確化が必要。
- (3) メンタルヘルスの充実。

お互いが見えるというのは非常に大切なことです。最近では精神的に悩むワーカーが多く、企業ではメンタルヘルスを守るための対策を進めています。しかしこれも、オフィス環境がよくなれば効果は少ないでしょう。

職場で多くの人の視線が交わっていれば、ちょっと元気のない人は誰かが励ますといった行為が自然に行われます。その結果、悩みが解消されることは多いのです。

また「仲間が見えるオフィス」はチームワークの醸成につながり、経営面でも大きなメリットがあります。さらに若い社員の教育のうえでも、バーチャルではなくリアルな環境で誰かが見守ってあげるほうが、はるかに効果的です。

9. 多様な価値観(文化)や能力を持った人の「協働の場」でなければならない＝協働の場

- (1) 多様性を理解した上で、一人ひとりの人間性を尊重した空間づくり(ユニバーサルデザイン)を。

いろいろな人が働いているオフィスですから、それぞれの行動や感じ方に応じた環境を用意しなければなりません。大多数の都合に合わせたオフィスでは、結局は誰も満足できないのです。

10. 空間関係者(不動産・建築・デザイン)との協働なくして、豊かなオフィス空間づくりは難しい＝空間関係者との協働

- (1) 百社百様の豊かなオフィスづくりの実現には、デザインへの自由度が高い建物空間提供方式が望ましい。
- (2) 「人」が主役の新しい価値観や感性に基づいたオフィスづくりには、空間づくりの専門家との協働は欠かせない。

実はこの問題は、理想的なオフィスづくりを進めるうえで大きなネックになっています。いくら文化を考慮したオフィスにしたいと、画一化したビルに標準内装の空間しか用意されていなければ、簡単に実現できません。建築家やデザイナーに能力があっても発揮できないのです。

ただ、これは社会システムの問題でもありますから、空間の提供者とデザイナー、ユーザーがみんなで協力しあい、変えていく必要があるでしょう。標準内装が一般化しているのは、借りる側に「個性的なオフィスをつくる

のは面倒くさい」という発想があるからでもあります。それだけに、今後、オフィスが持つ意味、経営への貢献度合いなどを考え、自ら改革を主張していくことも大切でしょう。

京都の老舗旅館に学ぶ空間のホスピタリティ

最後に、京都で有名な老舗旅館「俵屋」の話をしましょう。残念ながら、私は京都に住んでいながら、まだ泊まったことはないのですが、先日、友人が宿泊し、大変に感動したと語ってくれました。

もちろん、従業員による「人のサービス」のレベルが高かったことはいまでもありません。しかし、それ以上に彼が感心したのは、空間の醸し出すホスピタリティだったそうです。「こんなことをしたいな」と思ったとき、ちゃんとその気持ちを受け入れてくれる環境が用意されていたということでした。

たとえば、部屋に通されてちょっと外を見たいと感じたら、視線の先に専用の小さな中庭がある。木々がきれいに整えられているのはもちろん、窓の前に座ってお茶でも飲みながら眺められるように台がしつらえてあったそうです。

さらに驚いたのは、その下が掘り炬燵のようになっていて足を入れて腰掛けられること。しかも、ホットカーペットが敷かれて暖かくなっています。そんな気遣いが全館に感じられ、とにかく「最高のもてなしはこういうことか!」と感動しっぱなしだったそうです。

この話で私が面白いと思ったのは、伝統の中で高い評価を受けてきた旅館は、空間を人間との関係性の中で捉え、快適な環境を実現しているということでした。豪華な内装に走るのではなく、利用するお客さまの行動や、気持ちの動きを徹底的に考え、それに応える環境をつくってきたのです。

しかも空間によるホスピタリティは人間によるサービスと違って、24時間、お客さまに心地よさを与えられます。ですから経営的にみると、むしろ効率的な投資といえるかもしれないのです。

オフィスについても同じことがいえるのではないのでしょうか。先進的なワークプレイスをつくるには、標準的な内装に比べればコストがかかるかもしれませんが、その効果はワーカーがそこにいる限りずっと続きます。

さらにその結果として知的作業の生産性が向上して業績に貢献できたり、社員の定着率が高まるとか、採用で大きな成果があがるとかすれば、投資の目的は十分に達成できるのです。

人は居心地のいい環境のなかで最高の能力を発揮します。逆に環境に満足できないことによるストレスは、経営上も無視できないほどのマイナスにつながるのです。

知的生産のレベルこそが企業力に直結してくるといわれるこれからの時代、オフィスはもっとも重要な戦略アイテムになってきます。だからこそ、私たちの提言によって、多くの企業が先進的なオフィスを経営に役立てていけることを願っているのです。

知識創造の「場」としてのオフィスを研究する学際的なプラットフォームへ

Column

京都工芸繊維大学の新世代オフィス研究センター

京都工芸繊維大学では重点的に推進すべき教育研究プロジェクトの一環として新世代オフィス研究センターを設立しました。センター長はオフィス学会でも活躍されている山口重之教授で、経営学、建築学、環境行動学、情報学、心理学など多様な

分野の知識と技術を総合的に網羅することで、21世紀のオフィスのあり方を研究していきます。

メンバー企業からの研究員の受け入れも積極的に行う予定で、産学協同の体制によりオフィス研究の体系化と共通言語の確立を目指していきます。

http://www.kit.jp/03/kyouiku/yamaguchi_prof.pdf